

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Jevgenia Kattai

**PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE ARENDAMINE AS  
TALLINN AIRPORT GH TULEMUSLIKKUSE  
PARENDAMISEL**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “....“ ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Protsessijuhtimise käsitlused organisatsiooni strateegia kontekstis.....	7
1.1. Protsessijuhtimine ja selle rakendamine strateegilisel juhtimisel .....	7
1.2. Protsessijuhtimise küpsusmodelid .....	18
1.3. Protsessijuhtimise küpsustaseme parendamine.....	32
2. Protsessijuhtimise arendamine AS Tallinn Airport GH-S .....	44
2.1. Protsessijuhtimise hetkeolukorra kirjeldus uuritavas ettevõttes .....	44
2.2. Tallinn Airport GH AS uuringu meetodid ja korraldus .....	54
2.3. Uuringu tulemuste analüüs.....	58
2.4. Ettepanekud AS Tallinn Aiport GH-le protsessijuhtimise arendamiseks .....	68
Kokkuvõte .....	77
Viidatud allikad.....	79
Lisad.....	86
Lisa 1. Akadeemilises kirjanduses üheksa juhtivat küpsusmodelit .....	86
Lisa 2. AS Tallinn Airport GH struktuur .....	87
Lisa 3. Alamprotsessi kaart.....	88
Lisa 4. Uuringu valimi kujundamine .....	89
Lisa 5. Uuringu kontseptuaalne mudel Fisher'i ja Gartner'i mudeli sünteesimise tulemusel AS Tallinn Airport GH protsessijuhtimise edufaktorite hindamiseks .....	90
Lisa 6. Intervjuu kava.....	94
Lisa 7. Intervjuueeritavate tsitaadid maatriksina .....	97
Lisa 8. Ankeetküsimustik tiimijuhtidele. ....	103
Lisa 9. Ankeetküsimuste kodeerimine .....	107
Lisa 10. Dokumendianalüüsi tulemused sünteesitud mudeli järgi .....	110
Lisa 11. Intervjuu analüüsi tulemused sünteesitud mudeli järgi. ....	112
Summary .....	114

## SISSEJUHATUS

Tänapäevane globaalne lennundussektor on väga dünaamiline ja kiiresti muutuv. Ühelt poolt peavad muutused avaldama positiivset mõju arendamisele pikas perspektiivis ja suurendama kasvupotentsiaali, teisalt aga üha tihedamaks muutuv as globaalses konkurentsikasumimarginaalid vähenevad. Muudatused, mis mõjutavad kõiki lennundussusektori väärtusahela liikmeid, on tingitud eelkõige Euroopa turu liberaliseerimise poliitikast. Euroopa Liidu seisukohalt tagab avatud turg ärikliima, mis võimaldab lennuettevõtjatel rahvusvaheliselt konkureerida, mistõttu Euroopa Liidu lennundusalane sisepoliitika rõhutab ka ausa ja avatud konkurentsi tähtsust. Kasvavat konkurentsivõimet tunnevad mitte ainult Euroopa lennufirmad, vaid ka reisijate, kauba ja õhusõidukite maapealseid käitlusteenuseid osutavad ettevõtted.

1996. aastal võttis Euroopa Liidu Nõukogu vastu direktiivi 96/67/EÜ, mis nõudis maapealsete teenuste turu avamist. (Euroopa avatud..., 2017). Kõnealune direktiiv oli esimene samm maapealse käitluse turule järkjärgulise juurdepääsu avamise suunas, et aidata vähendada lennuettevõtjate tegevuskulusid ja parandada teeninduse kvaliteeti ning lõppkokkuvõttes veelgi tõhustada kogu lennundussüsteemi. Direktiiv 96/67/EÜ nõuab maapealsete käitlusteenuste turu avanemist kõigile teenusepakkujatele, kui lennureisijate hulk ületab aastas kahe miljoni piiri. Kuigi reisijate arv Tallinna lennujaamas ületas kahe miljoni piiri juba 2012. aastal, pole Eesti direktiivi seni rakendanud. Tallinna lennujaama ruumipuuduse tõttu taotles Eesti direktiivi 9. artikli alusel erandit ja sai pikendust turu avamisega konkurentsile alustamiseks 2021. aastani.

Hetkel tegeleb maapealsete käitlemistevõimega Tallinna lennujaamas Tallinn Airport GH, mis omab „loomuliku“ monopoli staatust. Juba kahe aasta pärast lõpeb Eestis maapealsete teenuste monopoli ajastu ja Tallinn Airport GH'le tähendab avatud turg vajadust teha pingutusi selle nimel, et konkureerida maapealsete käitlusteenuste pakkujatega üle kogu maailma. Lisaks turu avanemisele tiheneb lennuliiklus ja neljas

tööstusrevolutsioon avaldavad mõju ettevõtte edasise toimimisele. Rahvusvaheline Lennutranspordi Assotsiatsioon (IATA – *International Air Transport Association*) prognooside järgi kasvab Tallinna lennujaama reisijate arv 2026. aastaks 5,6 miljoni reisijani. (New IATA..., 2014).

Tuleviku turusituatsiooni muutused esitavad ohtralt väljakutseid nii tehnoloogia, regulatsioonide kui ka lennuoperatsioonide teenindamise suutlikkuse asjus. Võimalike negatiivsete trendide leevendamiseks disainis Tallinn Airport GH strateegilist ambitsiooni: „Aastateks 2017-2021 kasvada Põhja-Euroopa kvaliteetseima teenindusega maaapealset teenindust tagavaks ettevõtteks ja olla lennufirmade teenindusjaamade kvaliteedihinnangus esimese viie seas“. Lisaks strateegiliste eesmärkide saavutamiseks 2016. aastal alustas kogu Tallinna Lennujaama kontsern protsessijuhtimisega ning 2017. aasta augustis oli moodustatud kvaliteedi- ja protsessijuhtimise osakonnad. (Tallinna Lennujaam..., 2017). Protsessid iseenesest on lennujaamas nagu ka igal pool mujal juba pikka aega toiminud, kuid väliskeskkonnast tulenevate vältimatute tagajärgedega toimetulekuks on ettevõttel soov jõuda järgmisele tasemele.

Lähtudes eelnevast püstitas autor magistritöö probleemküsimusena: kui suur on lõhe AS Tallinn Airport GH äriprotsesside juhtimise olemasoleva küpsustaseme ja muutuvast konkurentsiolukorrast tuleneva vajaliku optimaalse küpsustaseme vahel ning kuidas see lõhe ületada? Optimaalse küpsustaseme selgitamisel on kavas toetuda olemasolevatele uuringutele, mis käsitlevad seost protsessijuhtimise küpsuse ja kogu organisatsiooni tulemuslikkuse vahel.

Magistritöö eesmärk on leida vastused probleemküsimusele analüüsides AS Tallinn Airport GH äriprotsesside juhtimise küpsustaset ning sünteesida ettepanekud optimaalse küpsustaseme saavutamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) leida sobivaim kontseptuaalne lähenemine protsessipõhisele juhtimisele lennunduse maaapealse teenindamise spetsiifikat arvestades;
- 2) analüüsida protsessipõhise juhtimise rakendamise vajalikkus ja kasulikkus;
- 3) leida või sünteesida sobiv äriprotsesside juhtimise küpsusmudel ning määratleda ärikeskkonna nõuetest tulenev vajalik küpsustase valitud mudeli alusel;

- 4) analüüsida AS Tallinn Airport GH teenuseid ja protsesse ning selgitada välja olemasolev äriprotsesside juhtimise küpsustase;
- 5) selgitada lõhe olemasoleva ja vajaliku küpsustaseme vahel;
- 6) sünteesida ettepanekuid AS Tallinn Airport GH-le äriprotsesside juhtimise vajalikule küpsustasemele viimiseks.

Magistritöö koosneb kahest osast, millest esimene on teoreetiline ning teine empiiriline. Teooria osa esimeses alapeatükis on autori fookus protsessijuhtimise ajalool, olemusel, sealhulgas sellel, millist rolli protsessijuhtimine mängib ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Teine alapeatükk keskendub protsessijuhtimise küpsusmodelite temaatikale ja põhjendatakse sobiva küpsusmodeli valikut ning kohandamist käesoleva töö tarbeks. Kolmas alapeatükk keskendub protsessijuhtimise küpsustaseme parendamisele.

Teises peatükis tutvustatakse lähemalt uuringu läbiviimiseks valitud organisatsiooni ning kirjeldatakse uuringu meetodit, valimit, andmete kogumise ja töötlemise protseduuri. Eraldi tuuakse välja Euroopa Liidu liberaliseerimispoliitika põhimõtted ja selle mõju maapealsete teenuste ettevõtjate toimimisele. Protsessijuhtimise hetkeolukorra välja selgitamiseks töö autor viib läbi dokumendianalüüsi, intervjuud ja küsitluse, mille tulemusi esitatakse alapeatükis 2.3. ning millest lähtuvalt koostab autor ka ettepanekud AS Tallinn Airport GH juhtkonnale.

Magistritöö autor soovib tänada töö juhendajat Arvi Kuurat, kes aktiivselt aitas kaasa ning andis väärtuslikku tagasisidet ja nõuandeid töö koostamise erinevatel etappidel. Nõuanded ja märkused võimaldasid kohandada tööd asjakohasemaks ja paremaks. Tänuõnad lähevad ka AS Tallinn Airport GH töötajatele, kes panustasid töö valmimisse oma aja ja kompetentsiga.

# **1. PROTSESSIJUHTIMISE KÄSITLUSED**

## **ORGANISATSIOONI STRATEEGIA KONTEKSTIS**

### **1.1. Protsessijuhtimine ja selle rakendamine strateegilisel juhtimisel**

Protsessijuhtimine on valdkond, mis hõlmab laia ja erinevat laadi tegevuste spektrit ja nõuab palju teadmisi ning oskusi. Rääkides protsessidest on oluline eristada mõisteid protsesside juhtimine (*management of processes*) ja protsessijuhtimine (*process management*). Protsesside juhtimise all mõistetakse üksikute protsesside käivitamist, haldamist, opereerimist ja parendamist. Protsessijuhtimine on aga süsteemne tegutsemine ühise eesmärgi nimel (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013, lk 56). Sellest järeldub, et protsesside eesmärgiks on luua väärtusi ja protsessijuhtimise eesmärgiks on toetada väärtuste loomist (vom Brocke & Sonnenberg, 2015, lk 2). Davenport ja Short (1990, lk 2) nimetavad äriprotsessina loogiliselt järjestatud tegevuste kogumit, mida organisatsioon täidab ärieesmärkide saavutamiseks. Hammer ja Champy (1993, lk 35) täiendavad äriprotsessi mõistet kliendile loodava väärtusega. Äriprotsesside juhtimine (BPM – *business process management*) on kunst ja teadus sellest, kuidas organisatsioonis tööd korraldada, et tagada järjepidevaid tulemusi ja ära kasutada parendamisvõimalusi. (Dumas et al., 2013, lk 3) Segaduse vältimiseks kasutab autor edaspidi äriprotsessi mõistet, eristamata protsessi mõistest.

Protsessijuhtimist (edaspidi BPM) on aja jooksul erinevalt defineeritud. Rosemann ja de Bruin (2005, lk 2) defineerivad protsessijuhtimist kui süsteemset juhtimist, mis põhineb protsessi arhitektuuril, loob seoseid peamiste protsesside ja toetavate protsesside vahel ning toetab protsesside vastavusse viimist organisatsiooni strateegia, eesmärkide ja poliitikatega. Weske (2007, lk 5) definitsiooni kohaselt protsessijuhtimine on valdkond, mis hõlmab endas erinevaid kontseptsioone, meetodeid ja tehnikaid, mis toetavad äriprotsesside teostamist, haldamist ja analüüsimist. Hammer'i (viidatud vom Brocke &

Rosemann, 2010, lk 7 vahendusel) poolt välja töötatud protsessijuhtimise mõiste erineb oma ainulaadsuse poolest. Ta defineerib protsessijuhtimist kui uute mõtete ja tegevuste kogumit organisatsiooni toimivuse parendamiseks. Üldiselt on protsessijuhtimise juures aga laialt levinud nn terviklik käsitlus, mis lähtub sellest, et protsessijuhtimine on terviklik lähenemine organisatsioonile ja selle äriprotsesside juhtimisele ühiste eesmärkide saavutamiseks, kus äriprotsessid on koordineeritud tegevuste ja ülesannete kogum. (Rosemann & de Bruin, 2005, lk 2; Alotaibi & Liu, 2017, lk 1119). Seega võib öelda, et süsteemne ja teadlik protsessijuhtimine tagab ettevõttele toimivuse, edukuse ja jätkusuutlikkuse ning klientidele rahulolu ja nende ootuste täitumise.

Lusk, Paley & Spanyi (2005, lk 1-2) käsitlevad oma artiklis protsessijuhtimise arengu juures kolme lainet. 1960-ndate aastate kiire tehnoloogia areng mõjutas äritegevust ja käivitas protsessidele orienteeritust. Protsessijuhtimise esimeseks laineaks peetakse 1970-1980-ndatel aastatel alanud protsesside parendamist (*process improvement*), kus fookus oli peamiselt kvaliteedijuhtimisel, töövoogude juhtimisel ja töö efektiivsuse parendamisel. Teine laine hõlmas 1980-ndate aastate teise poole ja 1990-ndate aastate alguse, mil algas äriprotsesside ümberkujundamine (*business process reengineering*) ning mille fookuses oli äriprotsesside efektiivsemaks muutmine, innovatsioon ja kardinaalsed muutused juhtimiskultuuris. (Lusk *et al.*, 2005 lk 2; vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 3-4)

1990-ndate aastate algusest pärinebki süstemaatiline protsessijuhtimine, siis kui küsimus „kuidas“ teha ülesandeid asendati küsimusega „miks“ teha. Lisaks suurenev arvutite kasutamise kasv viis statistilise tarkvara loomiseni, mis tõi esile jätkuvalt kasvava vajaduse hallata, määrata ja analüüsida andmeid mõtestatult. Protsessijuhtimise mõiste käesoleva töö tähenduses on aktiivsemalt kasutuses käesoleva sajandi algusest. Tulenevalt tulemuslikkuse pideva parendamise ja agiilse juhtimise vajadusest ühendas protsessijuhtimine endas eesmärgi ning meetodeid, mis oli pakutud varasemate lähenemiste puhul ning tõusid fookusesse iseseisva distsipliinina. (Lusk *et al.*; Dumas *et al.*, 2013 lk 12-13)

Protsessijuhtimise areng jätkub tänapäevani ning viimase aastakümne olulisemaks arenguks võib pidada tehnoloogilist innovatsiooni, mis on mõjutanud protsesside arengut. (van der Aalst, 2012, lk 2) Neljanda tööstusrevolutsiooni kirjeldamiseks



kasutatakse tänapäeval terminit „Tööstus 4.0“ (*Industry 4.0*) ja selle idee seisneb selles, et infotehnoloogilised lahendused ühendavad väärtusahelas kõik ressursid (andmed, inimesed, masinad) ja seeläbi tõstavad konkurentsivõimet ning efektiivsust. (Hermann, Pentek & Otto, 2016, lk 392). Aja jooksul on protsessijuhtimise tööriistu edasi arendatud ja protsessipõhine kontseptsioon, mis tõhustab eesmärkide saavutamist läbi protsesside mõistmise ja optimeerimise, on muutunud tänapäeva kiiresti muutavas keskkonnas oluliseks juhtimisviisiks, mida organisatsioonid aina laialdasemalt kasutavad.

Ettevõtte strateegilise suuna eesmärgiks on võimalike tulevikustsenaariumite väljaselgitamine, potentsiaalsete konkurentide analüüsimine ja klientide vajaduste ette aimamine. (Hamel & Prahalad, 1994, lk 158) Strateegiline vaade protsesside juhtimisele ettevõttes on tavaliselt tingitud järgmistest põhjustest (Brown, Lamming, Bessant & Jones, 2005, lk 81-82):

- ettevõtte eesmärk on luua lisandväärtust;
- kiiresti muutuv ja volatiilne turg;
- globaliseerumisega tekkinud vajadus;
- tihenev nii kohalik kui ka rahvusvaheline konkurents;
- agiilsete arendusmeetodite ja nende paindliku rakendamise vajadus.

Protsessijuhtimise eesmärk ei seisne äritegevuse funktsioonide parendamises, vaid protsesside tulemuslikkuse optimeerimises ja väärtuste loomises (Taskinen, 2002, lk 52). Seepärast protsessiperspektiivil baseeruvaid strateegiaid arendades siirdub ettevõtte tähelepanu äriprotsessidele. Harrington (1991, lk 21) iseloomustab äriprotsessi järgnevate märksõnadega:

- voog – omavahel seotud tegevused, mis moodustavad ahela sisendist väljundini;
- efektiivsus – kui hästi ettevõtte suudab klientide ootustele vastata;
- optimaalsus – kui tõhusalt ettevõtte kasutab ja haldab olemasolevaid ressursse;
- tsükli-aeg – aeg muundamiseks sisendeid väljunditeks;
- kulu – protsessi kõikide sammude maksumus.

Oluline on siinjuures rõhutada, et ettevõtte strateegia baseerub neil protsessidel, milles ettevõtte on parim või on võimeline parimaks saama. (Taskinen, 2002, lk 53) Sel juhul

protsessidel baseeruvad strateegiad annavad ettevõtetele konkurentsieelise, kuna need võimaldavad ettevõtetel eristuda ja seeläbi luua unikaalset strateegilist positsiooni.

Organisatsiooniteooria kohaselt on organisatsioon väärtust loov süsteem, mis saab keskkonnast sisendeid ja muudab neid lõpetatud teenusteks või toodeteks. Väärtus, mida organisatsioon tekitab oma strateegia vahenditega, tuleb organisatsiooni funktsionaalsetest ja organisatsioonilistest ressurssidest ning nende koordineerimise võimest. (Daft, 2010, lk 14) Harmon'i (2014, lk 34) väitel „hea strateegia keskendub väärtuse pakkumisele kliendile“. Porter'i kohaselt näitab väärtus seda, kui palju on ostjad nõus maksma selle eest, mida ettevõtte neile müüb. Porter rõhutab, et mida kõrgem on pakutav väärtus konkurentidega võrreldes, seda edukam on ettevõtte (Brown *et al.*, lk 14). Porter'i järgi koosneb iga ettevõtte tegevus mitmetest väärtustloovatest protsessidest, mida täidetakse, et kavandada, toota, turustada ja kätte toimetada. Nende protsesside järjestikuse toimimise mehhanismi kutsutakse väärtusahelaks. Porter'i väärtusahela mudeli kohaselt on ettevõtte äriprotsesse võimalik jaotada primaarseteks ja toetavateks. Väärtusahela mudeli järgi vaadeldakse ettevõtte protsesse, kui kliendile väärtust loova ahela vaatepunktist. Sisuliselt käsitleb väärtusahel organisatsioone süsteemina ja nende alamsüsteemidena, kus igal alamsüsteemil on omad sisendid, protsessid ja väljundid. (Harmon & Foster, 2012, lk 6). Ettevõtte poolt loodav väärtus kujuneb seega kõigi väärtusloovate protsesside koostoimena.

Porter'i arvamusel ei piisa enam konkurentsieelise saavutamiseks keskendumisest kas ainult operatiivsele efektiivsusele või tõhusa positsioneerimise strateegia loomisele. Parima tulemuse saamiseks pole kasu teiste paremate praktikate kopeerimisest, kuna homme suudavad konkurendid operatiivsemalt tegutseda uues situatsioonis. Strateegia on samuti kergesti kopeeritav, seega ei võimalda see saada konkurentide ees püsivat eelist ja pakkuda oma toodete ja teenustega klientidele paremat väärtust. Porter rõhutab, et ettevõtte konkurentsieelise allikaks on ettevõtte tegevuste ehk protsesside süsteem tervikuna. Siinkohal on oluline ära märkida, et olemasolevate protsesside ja väärtusahela kaardistamine aitab fikseerida tegevusi, mis toimuvad organisatsioonis väärtuse loomisel ning mõõta iga väärtusahela etapi tulemust. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 45–47) Sellest võib järeldada, et protsessid on ettevõtte

juhtimismudelites kesksel kohal, kuna sisemistele protsessidele keskendumine aitab luua unikaalsed väärtusahelat ja täita strateegilisi eesmärgi.

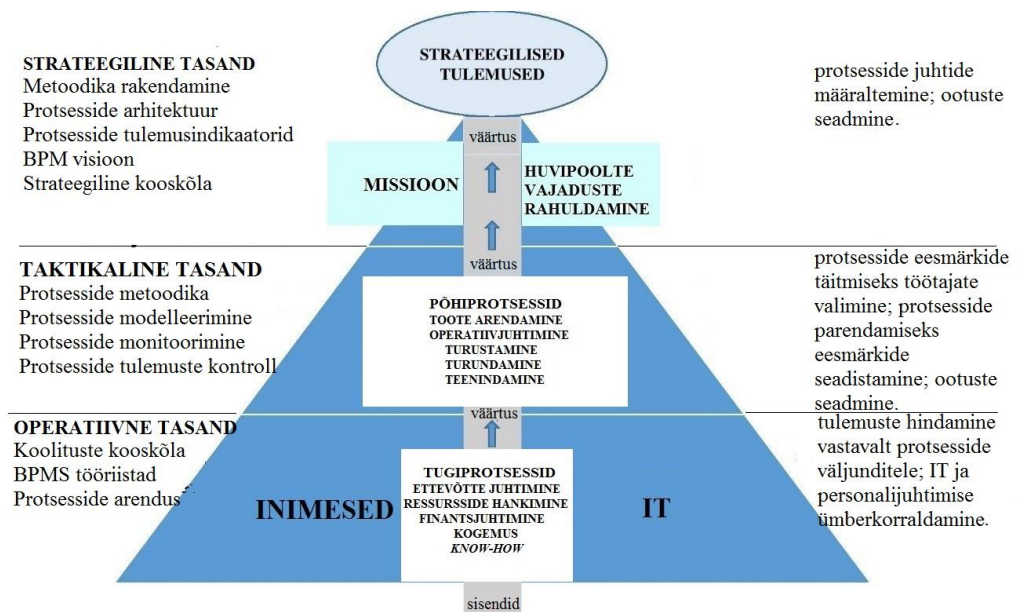
Organisatsiooni juhtimisulatus sõltub ettevõtte strateegiaga määratud väärtusahela protsesside arvust ja olemusest. (Barnes, 2001, lk 52) Kui strateegia täpsustab organisatsiooni väärtusahela protsesside rollid, siis realiseeritakse väärtusahel struktuuri vahendusel. Struktuur kavandatakse spetsiaalselt selleks, et eesmärgid, süsteemid, funktsioonid ja võimalused tööle panna. Ettevõtte struktuuri aluseks on juhtimistasandid. (Riives, 2011, lk 46–47) Organisatsiooni strateegiliseks ja efektiivseks juhtimiseks on vaja eraldada kolm taset: strateegiline ehk organisatsiooni tase, protsessi ehk taktikaline tase ja tegevuse ehk operatiivne tase (Rummler & Brache, 1995, lk 56). Protsessijuhtimise põhiidee seisneb selles, et iga tegevus koosneb üksikutest järjestikku või paralleelselt kulgevatest protsessidest. Need protsessid kulgevad horisontaalselt ja läbivad ettevõtte erinevaid üksusi. Igal protsessil on oma klient. Kliendid annavad protsessidele sisendeid lähtudes vajadustest ning ootavad protsesside väljundeid toodete või teenuste näol. Põhiprotsessidel on välised kliendid – näiteks toode või teenuse tarbijad; tugiprotsessidel aga sisemised kliendid – näiteks järgmist protsessi teostav osakond. (Kukkonen & Senkel, 2012, lk 22)

Lähtuvalt organisatsiooni terviklikkuse printsiibist on Harmon (2007, lk 59 ) kujutanud protsessijuhtimist vastavalt tasanditele hierarhilise püramiidina. Harmon'i püramiid kui mudel põhineb arusaamisel, et ettevõtte erinevate protsessitasandite eesmärgid on nii üksteisega, kui ka üldise strateegiaga joondatud. Püramiidi tipus, organisatsiooni tasandil, asuvad juhtimisprotsessid, mis kirjeldavad organisatsiooni valitsemist. Need protsessid puudutavad eelkõige strateegia, väärtusahelate arendamist, protsesside modelleerimist, mõõtmissüsteemide loomist. Järgneval tasandil on põhiprotsessid, mis on kõige otsesemalt seotud ettevõtte missiooniga ning nende eesmärk on parendada teenust, toodet või protsesse ja seeläbi suurendada pakutavat väärtust.

Hamel'i ja Prahalad'i kohaselt (viidatud Brown et al, 2005, lk 79 vahendusel) põhiprotsessid on ühildatud strateegiaga ja oma olemuselt nii unikaalsed, et neid on raske kopeerida. Unikaalne protsesside süsteem tervikuna muudab kopeerimist veelgi keerukamaks. Kolmandaks lüliks on tehnoloogia ja inimesed. Kõigile protsessitasanditele määratakse vajalikud kompetentsid ja mõõdikud. (Weske, 2007, lk

19) Harmon'i püramiidi kohaselt jälgides vertikaalse joondamise printsiipi peavad madalamate protsessiastete eesmärgid olema saavutatud selleks, et kõrgema taseme eesmärgid saaksid täidetud. Organisatsiooni erinevate protsessitasandite eesmärkide sidumine ühise arengusuunaga ja süsteemsus vähendavad riske, mis tulenevad protsesside kaootilisest sidususest ja kohanemisvõimest väliskeskkonnaga.

Äri edukus sõltub suurel määral protsessidest, mis koguvad ja levitavad informatsiooni. Protsessijuhtimine, kui terviklik ja süstemaatiline lähenemine protsessidele ja selle juhtimisele, aitab toetada protsessiperspektiivil baseeruvat strateegiat, parendada protsesse ning muuta organisatsiooni töökorraldust efektiivsemaks. Harmon'i protsessijuhtimise püramiidi täiendamine Porter'i väärtusahela kontseptsiooniga võimaldab paremini mõista protsessijuhtimise rolli strateegiliste eesmärkide saavutamisel (vt joonis 1). Jooniselt on näha, ettevõtte poolt loodav väärtus kujuneb kõigi väärtusloovate tegevuste koostoimena, milleni jõutakse kõigi juhtimistasandite kaasamise kaudu. Kuigi eesmäärke seatakse ülalt alla, siis mõju ja tulemused liiguvad alt üles.



**Joonis 1.** Strateegiliste eesmärkide saavutamise teekond. (autori koostatud, vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 68; vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 45 põhjal)

Muudatuste tegemisel mängib organisatsioonikultuur eriti olulist rolli. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 69). Protsessipõhist lähenemist toetab vastav organisatsioonikultuur. Protsessikesksele lähenemisele iseloomulik kultuuri mudel koosneb neljast tasandist (Vom Brocke & Sinnl, 2011, lk 369; Schmiedel, Vom Brocke & Recker, 2014, lk 44):

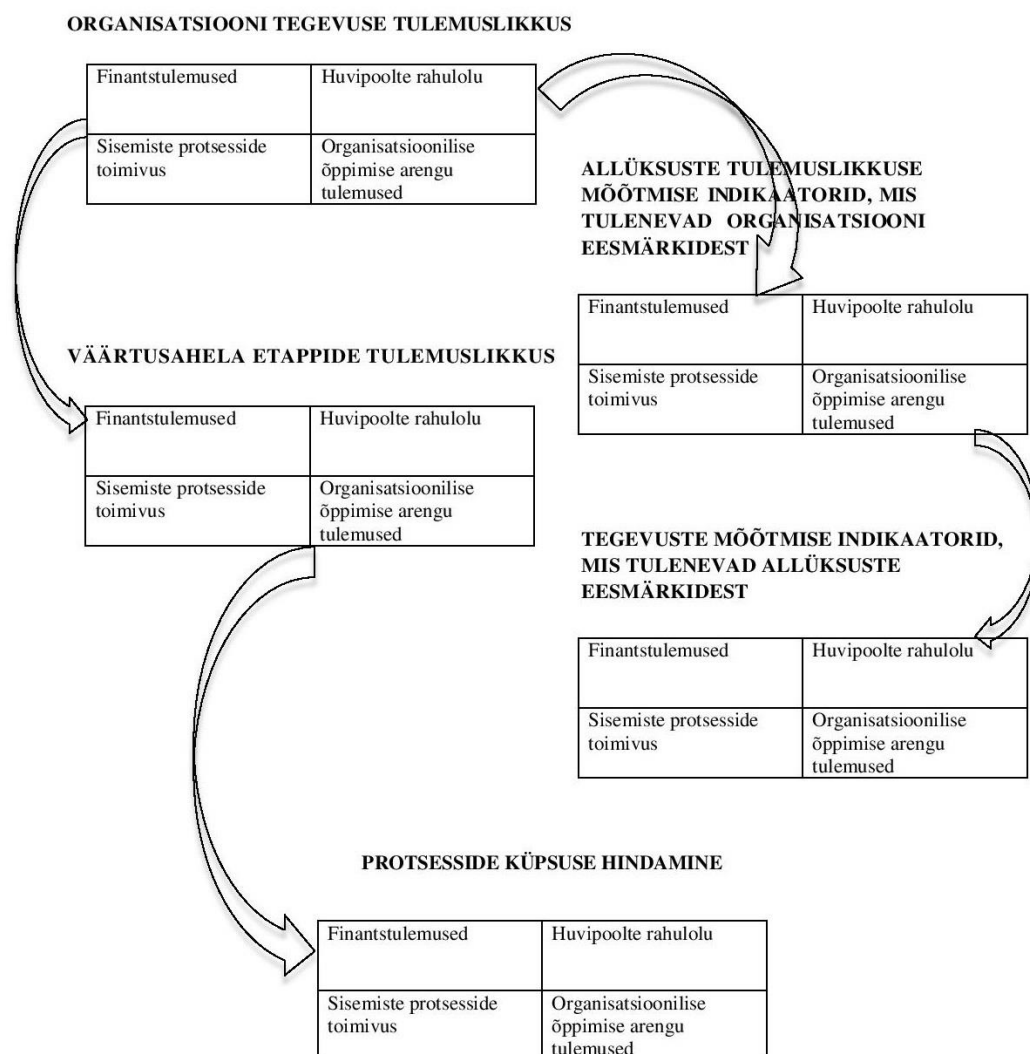
- protsessijuhtimise kultuur – hõlmab CERT – mudeli väärtuseid, mille alla kuuluvad kliendikesksus (*customer orientation*), arengule orienteeritus (*excellence*), vastutus (*responsibility*) ja meeskonnatöö (*teamwork*), mille abil toetatakse äriprotsesside efektiivsemaks muutmist);
- kultuuriline kontekst – eristatakse grupi-, rahvus- ja organisatsioonikultuuri eripärasid ja põhialuseid, millest lähtuvalt reageeritakse protsessijuhtimise parendamise initsiatiivide rakendamisele;
- kultuuriline sobivus – üldiste kultuuriliste erinevuste silumine;
- kultuuritriaad – kultuuriliste anomaaliade tekkimise välistamiseks selgitatakse välja ja avalikustatakse alusväärtused, mida rakendatakse nii käitumises, kui struktuurides

Strateegia väljatöötamisel on oluline teada ja tunda kriitilisi edutegureid, et kindlaks määrata ja maksimaalselt ära kasutada vajalikke kompetentse, mida ettevõtte vajab konkurentsieelse saavutamiseks (Brown, Lamming, Bessant & Jones, 2005, lk 59). Strateegilistele eesmärkidele sobivate võtmenäitajate valimine ettevõttele on sama oluline kui strateegia enda valimine. Kui protsessijuhtimist juurutanud ettevõtetes ei esine probleeme protsessi mõõtmisega vastavalt funktsionaalsetele nõuetele, siis tekib vajadus senisest palju rohkem keskenduda mittemateriaalsetele varadele, nagu näiteks kliendisuhetele või juhtimise parendamisele. Mittemateriaalsete väärtusloovate varade juhtimise kirjeldamiseks ja mõõtmiseks on vaja joondada ettevõtte strateegilised eesmärgid ja äriprotsesside eesmärgid. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 67)

Juhtimistasandite ja huvipoolte vahelise kooskõla tagamiseks kasutatakse Kaplan'i ja Norton'i tasakaalus tulemuskaarti (*balanced scorecard*). Tasakaalus tulemuskaart on meetod, mille abil mõõdetakse ja juhitakse ettevõtte kui terviku edukust ning eesmärkide saavutamist, lähtudes neljast arengu perspektiivist-finantsiline, kliendi, sisemise võimekuse ja õppimisvalmiduse. (Balanced Scorecard Institute..., 2019). Ettevõttele sobiva tulemuskaardi loomisel leitakse iga osa kohta sobiv hulk olulisi

mõõdikuid. Sisemiste protsesside seisukohalt pöörab tasakaalus tulemuskaart peale olemasolevate protsesside seire suurt tähelepanu ka täiesti uute protsesside arendusvajadustele. (vom Brocke & Rosemant, 2010, lk 26)

Nii mõneski ettevõttes rakendatakse juba Kaplan ja Norton tasakaalustatud mõõtesüsteemi, mis hõlmab näitajaid, mis on tuletatud missiooni ja strateegia alusel. Kuid tegelik väljakutse seisneb aga selles, et luua mõõtmismudel, mis hõlmab ülalt-alla suunatud meetmeid. Üks võimalikest mudelitest on Duualne tasakaaluskaart (vt joonis 2), mis on loodud tulemuskaardi baasil ja põhineb osakondade üksteisest eraldi mõõtmisel.



**Joonis 2.** Duualne tasakaalus tulemuskaart. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 67)

Sisuliselt koostab iga allüksus oma tasakaalus tulemuskaarti. Siinjuures on oluline rõhutada, et strateegilised prioriteedid ja valikud antakse ülemiselt juhtimistasandilt alla. See tähendab, et erinevate osakondade mõõdikud on ehitatud vastavalt tegevuse eesmärkidele, kuid on seoses ettevõtte üldise strateegiaga. Kokkuvõttes valmib terviklik süsteem n-ö rätsepatööna, joondades osakondade tulemuskaarte (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 66-67). Protsessijuhtimise mõõtmissüsteemide sidumine osakondade tasakaalus tulemuskaartide alusel on uus lähenemine, mille abil on võimalik rakendada kogu organisatsiooni töötajate energia, võimed ning teadmised pikaajaliste strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Et olla edukas, peab ettevõtte endale oma majandusharus kujundama ainulaadse strateegilise positsiooni ning seda ära kasutama. Siiski ei jää ükski positsioon igavesti unikaalseks ja atraktiivseks. Seepärast tänapäeval üha rohkem pööratakse tähelepanu dünaamilisele strateegiale. Pikaajalise stabiilsuse tagamiseks ettevõtted kasutavad strateegilise juhtimise protsessis stsenaariumite meetodit, mis võimaldab määrata kõige olulisemad tuleviku mõjurid konkreetse ettevõtte jaoks ning aitab muutustele kiiremini reageerida. Tavaliselt arendatakse välja neli stsenaariumi: optimistlik, pessimistlik, realistlik ja neljas on n-ö üllatus, mis sisaldab ootamatuid trende. (Chobotova, 2013, lk 2192-2195) Niisiis, eduka strateegia loomine on lõputu protsess, mis koosneb osaliselt planeerimisest ning osaliselt katse-eksituse meetodist.

Organisatsioonid, mis on üles ehitatud pidevale täiustamisele ja on võimelised muutuma, osutavad elujõulisteks. Pideva parendamise kaks peamist aspekti on organisatsiooni ja protsesside täius. Organisatsioonilise täiuse saavutamisel keskendutakse eelkõige sellele, kuidas organisatsioon suudab tervikuna rahuldada kõiki huvipoolte ootusi ja vajadusi. Protsesside täius seisneb eelkõige selles, kui tõhusalt (ressursisäästlikult) suudetakse olemasolevate protsesside abil saavutada organisatsiooni eesmärged. (Kukkonen & Senkel, 2012, lk 24) Organisatsiooni pideva täiustamise mudel realiseerub ettevõtte juhtimisskeemide abil. Juhtimisskeemi elluviijaks on ettevõtte struktuur. Struktuur omakorda on aga ettevõtte erinevate protsesside kandjaks. Seega tulemuslik tegevus vajab võimalikult efektiivset struktuuri. Vastavalt kaasaegsele praktikale lahendatakse nimetatud efektiivse struktuuri dilemma protsessijuhtimisega.

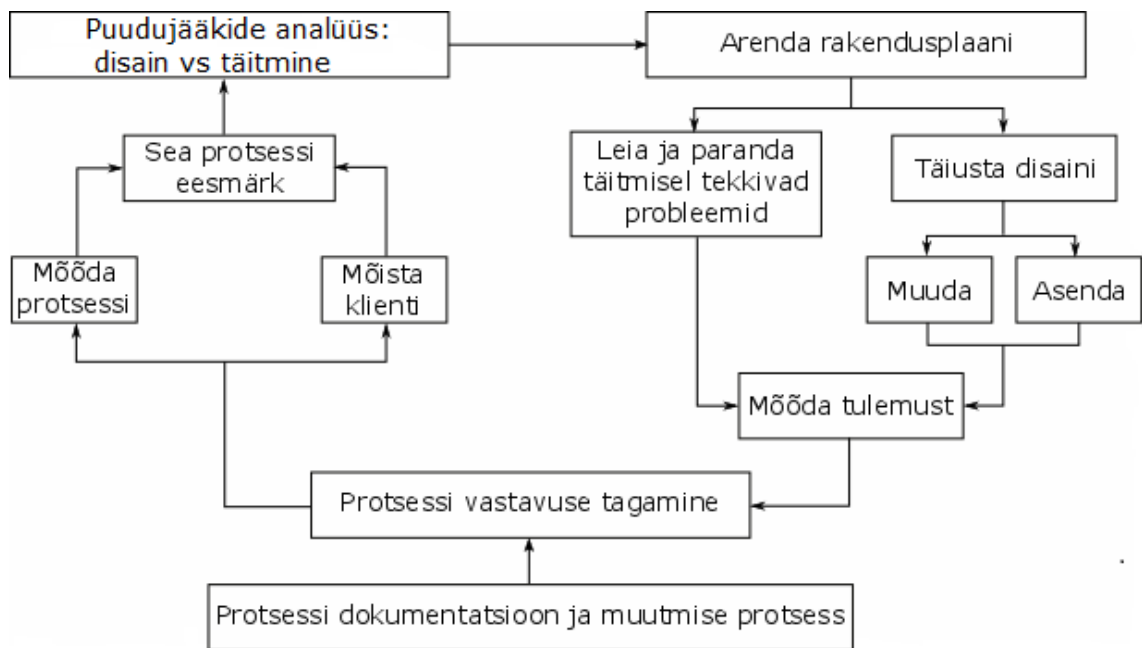
(Riives, 2011, lk 45) Sisuliselt on protsessipõhist juhtimist toetav struktuur tagab organisatsiooni tegevuste pidevat täiustamist ja ettevõtte tulemuste parendamist.

Tulemuslik protsessijuhtimine paneb rõhu just pidevate muutuste ja tehnoloogilise täiustamise vajalikkusele. Hammer (2002, lk 27) kommenteeris oma artiklis et protsessijuhtimine on äritegevuse ümberkujundamise kulminatsioon, kuna pakub organisatsiooniliste tulemuste parandamise algatust. Tulemuslikkuse efektiivsuse tõstmiseks kujundas Deming organisatsiooni õppimise ja täiustamise lõppematu PDCA tsükli (*plan-do-check-act cycle*), mis põhines varem loodud Shewhart'i planeeri-muudatamiste tsükli töötlusel. PDCA tsükkel on nelja-astmeline juhtimismeetod protsesside täiustamiseks, mis baseerub „hüpotees-eksperiment-hinnang“ lähenemise loogikal. (Moen, 2010, lk 3)

Demingi ”ratta” kohaselt peavad kõik neli põhimõtet toimima teineteisele järgnevatena ning seega looma pideva protsessi. Hiljem Deming modifitseeris algset tsükli ning kasutas seda nii õppimise kirjeldamiseks kui ka toodete ning protsesside parendamiseks PDSA (*plan-do-study-act cycle*) tsüklina. Erinevus on seotud kolmanda etapiga, kus ühe puhul nimetatakse seda etappi kontrolliks (*check*) ja teisel juhul õppimiseks (*study*). Demingi kohaselt õppimine käsitleb etappi laiemalt: peale analüüsi lõpule viimist tuleb võrrelda andmeid eelnevaga ning sellest tuleb teha järeldused, kas tehakse õigeid asju õigesti. (Moen, 2010, lk 6–8)

Protsessijuhtimise juures olulist rolli mängiv protsesside ümberkujundamine ja pidev täiustamine on tavaliselt määratletud protsessijuhtimise elutsükli abil (vt joonis 3). Protsessijuhtimise katkematu elutsükkel põhineb Deming'i ratta põhimõtetele. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 7)





**Joonis 3.** Protsessijuhtimise tsükkel. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 5)

Eri aegadel elutsükli jooksul protsess vajab erinevaid lähenemisviise. Alt-üles lähenemine nõuab esmalt protsessi vajalike elementide identifitseerimist. Pidevalt tuleb jälgida olulisi näitajad, kui protsess on juba rakendunud. Kuna protsesside olemused on väga erinevad, siis ka protsessikesksed seiresüsteemid piisavalt erinevad. Tihtipeale ka rahvusvahelised standardid seavad täiendavaid nõudmisi seiresüsteemile. Kui eesmärgid muutuvad, siis protsesside tegevused ja täitmine vajavad ümberkorraldamist. Kui tegevused ei ole seotud eesmärgiga või ei vasta nõudmistele, tuleb neist loobuda. Seirearuannetest tulenevad andmed saadetakse nii-öelda ülalt-alla meetodi järgi. Seejärel alt-üles lähenemise põhimõtteid järgides protsesse arendatakse. Lõpuks tegu on korratava tsükliga, millega tagatakse nii vaadeldava protsessi kui ka protsesside süsteemi tervikuna pidevat täiustamist. (Bells, 2012, lk 3–4) Protsessikeskne pidev seiresüsteem on ettevõtte tegevusstrateegia üks põhiküsimusi, kuna tagab pideva parendamisprotsessi ja toetab jätkusuutlikku arengut.

Eelnevast saab järeldada, et ettevõtte strateegia väljendub väärtusahela kaudu. Väärtuse loomine on ettevõttepõhine tegevus klientide vajaduste rahuldamiseks ja see kujuneb kõikide väärtusloovate protsesside koostoimena. Protsesside süsteemi tervikuna peetakse ettevõtte konkurentsieelise allikaks, kuna võimaldab ettevõtetel eristuda ja seeläbi luua unikaalset strateegilist positsiooni. Strateegilise planeerimise ülesandeks on määrata kindlaks protsessi koht väärtusahelas, et protsessid toetaksid edaspidi ettevõtte

strateegiat ning eesmäärke. Protsessijuhtimise eesmärk seisneb protsesside tulemuslikkuse optimeerimises. Seega võib öelda, et protsessijuhtimine on ettevõtte pidevalt töötav arengumootor, mis loob eeldused väärtusloome suurendamiseks ja efektiivsuse tõstmiseks.

## 1.2. Protsessijuhtimise küpsusmodelid

Protsessijuhtimise erinevate lähenemisviiside toetamiseks hakati alates 1990-ndate aastate algusest järjest rohkem kasutama erinevaid küpsusmudeleid (*maturity models*). (Paim, Caulliraux & Cardoso, 2008, lk 696). Crosby defineeris esimesena küpsuse (*maturity*) mõistet kui absoluutse täiuslikkuse seisundit (Tarhan, Tureken & Reijers, 2016, lk 1). Protsessijuhtimise küpsusmodelit saab vaadelda struktureeritud mitmetasandilise kogumina, mis aitab välja selgitada olemasolevat taset (*as-is*) ja määratlada tase (*to-be*), milleni jõudmist peetakse organisatsiooni puhul otstarbekaks. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 110)

Organisatsiooni olemasolev tase näitab milliseid kompetentse vaadeldav organisatsioon omab ning milliseid vajalikke võtmepiirkondi peab toetama tulevikuseisundi saavutamiseks. Erinevate mudelite puhul on kasutusel tavaliselt 3–6 küpsuse taset. Kuigi erinevate tööstusharude jaoks sobivad erinevad küpsusmodelid, siis oma olemuselt eristatakse kahte tüüpi küpsusmodelit: esimeste eesmärgiks on terviklik lähenemine protsessijuhtimise suunas, teised võimaldavad organisatsioonidel hinnata nende avatust protsessipõhiste muutustele. Esimene BPM'i küpsusmodelite tüüp tegeleb ettevõtte protsessijuhtimise võimalustega, teine aga viitab protsesside olemusele. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 111) Küpsusmodelite kasutamisel eristatakse tavaliselt kolme eesmärki (Röglinger, Pöppelbuß & Becke, 2012, lk 3–4):

- kirjeldav – mudeli abil antakse hinnang olemasolevate kompetentside ja võimete osas ning diagnoosi alusel määratakse probleemi olemus;
- normatiivne – määratakse vajalik tase ning selgitakse välja parendamise meetmed;
- võrdlev – mudeli abil teostatakse sisemist ja välist võrdlusuuringut.

Paljude küpsusmodelite väljatöötamise aluseks on olnud võimete küpsuse hindamise mudel CMM (*Capability Maturity Model*). Mudel põhineb tarkvaraorganisatsiooni küpsuse ja ebaküpsuse kontseptsioonil ning koosneb viiest küpsustasemest. Järgnevalt

on toodud CMM mudeli küpsustasemed (Paulk et al., 1991, lk 9–13; vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 253):

- algne – protsessijuhtimise süsteemi tegevused toimivad kaootilisel moel (*ad hoc*);
- korratav – esialgsed planeerimisalased tegevused on käivitatud, protsesside juhtimine on konkreetse töörühma pädevuses;
- defineeritud – mõned protsessid on korraldatud, dokumenteeritud ja integreeritud organisatsiooni protsessi;
- juhitud – süstemaatiliselt teostatakse protsesside analüüs ning mõõdetakse protsesside kvaliteeti;
- optimeeritud – protsesside juhtimine toimub ettevõtte tasandil ja protsesse parendatakse järjepidevalt läbi tehnoloogia rakendamise ja uuenduslike ideede.

Erinevalt CMM mudeli tavaarusaamadest läheb BPM'i küpsusmodel kaugemale ja käsitleb protsessijuhtimisega seotud konkreetseid nõudeid, mis lähtuvad terviklikku juhtimise printsiipidest. (Rosemann *et al.*, 2004, lk 3) Rahvusvaheline uuringufirma Gartner on kirjeldanud protsessijuhtimise küpsusmodelit sarnaselt CMM'i käsitlusele kuue tasemelisena, milleks on (Kerremans, 2008, lk 4):

- töökorralduse ebaefektiivsuse tunnistamine (*acknowledge operational inefficiencies*) – teostatakse äriprotsesside analüüs ja modelleerimine ettenähtud tarkvara abil ning seejärel protsesse monitooritakse;
- protsessiteadlikkuse saavutamine (*process-aware*) – töötatakse välja valitsemistava ja selgitakse välja sobivad sooritusindikaatorid;
- protsessisisene kontroll ja automatiseeritus (*intra-process automation and control*) – rakendatakse optimeerimise tehnikaid ja võetakse kasutusele tegevuspõhine kuluarvestus;
- protsesside vaheline kontroll ja automatiseeritus (*inter-process automation and control*) – protsessid joondatakse ettevõtte eesmärkidega ning toimub üleminek väliste protsesside paralleelsele automatiseeritusele;
- ettevõtte väärtuse hindamise kontrollsüsteem (*enterprise valuation control*) – tagatakse protsesside eesmärgistatus ja ärireeglite haldussüsteemi täiuslikkus;
- organisatsiooni struktuurilise agiilsuse saavutamine (*agile business structure*) – paindliku töökorralduse ja struktuuri kaudu uute toodete ja teenuste turule toomine.

Liikudes küpsusastmete skaalal peavad organisatsioonid otsustama, kas arendada protsesse laiusesse (*go wide*) või saavutada rohkem sügavust (*go deep*). Nende kahe teineteisest sisuliselt sõltumatu väljakutse paremaks mõistmiseks on mõistlik kasutada maatrikskuju. Joonis 4 kirjeldab küpsusastme skaalal liikumise loogikat tabeli vormis. Laiendamine tähendab tegevusulatus suurendamist valitud prioriteetsest protsessidest kuni ettevõtte moodustavate protsesside süsteemini. Sügavusele suunatud strateegia eeldab kontrolli suurendamist alates põhiprotsessi dokumenteerimisest struktureeritud määratluseni kuni protsessijuhtimise elutsükli täieliku haldamiseni.

Laiendamisele suunatud strateegia			
Üksik protsess	Protsesside süsteem		
<b>Defineeritud</b> (kontrollitud) – täiustamine Deming'i tsükli järgi	<b>Optimeeritud</b> (agiilne) – protsesside kogum toetab strateegia dünaamilisust.	Võimekus juhtida	
<b>Korratav</b> – äriprotsessi ja väärtusloome vaheliste seoste mõistmine	<b>Defineeritud</b> – organisatsioon – integreeritud protsesside kogum; protsesside ulatuse määratlemine ja kirjeldamine	Võimekus defineerida	Sügavusele suunatud strateegia
<b>Algtase (ad hoc)</b> – operatiivsete protseduuride määratlemine			

**Joonis 4.** Küpsusastme skaalal liikumise loogika. (Belaychuk, 2016)

Vastavalt maatriksile saab algtasemelt liikuda ainult korratavale astmele. Valides järgmist taset võib organisatsioon suurendada kontrolli ulatust või laiendada BPM'i jõupingutuste ulatust. Mõlemal juhul on optimeeritud tasemeni jõudmine lõppsihtpunkt, nii et küsimus on ainult selles mida organisatsioon valib esimesena. Tulles tagasi Gartner'i ja CMM'i mudelite teema juurde, lähtudes eeltoodud maatriksist võib järeldada, et CMM mudel näeb ette ulatuse laiendamist ja seejärel kontrolli suurendamist ja Gartner'i oma paneb rõhku kontrollile enne kui laiendatakse ulatust protsessisüsteemile.

BPM'i olemasoleva küpsuse hindamine on oluline lähtepunkt BPM visiooni defineerimisel ja strateegia koostamisel edasise tegevuskava jaoks. Samas aga viienda taseme püüdlemine pole alati põhjendatud ega asjakohane, kuna kõrgeim BPM küpsustase ei pruugi sobida igale organisatsioonile. Küpsuse hindamisel peab otsustama milline küpsustase on eesmärkide saavutamiseks piisav ehk määratleda ideaal. Selleks peab lähtuma ettevõtte äritegevusest, individuaalsetest eesmärkidest, regulatsioonidest jne. Siinjuures on oluline juhtida tähelepanu, et iga juhtumi kohta BPM'i tase tuleb määrata eraldi. (Tarhan, Tureken & Reijers, 2015, lk 1) De Bruin *et al.* kohaselt (2005, lk 19) on terviklik strateegiakäsitlus ja inimressurss kaks teemat, mis on kõige tugevamalt mõjutatud organisatsiooni väärtusloome kontekstist. Seega teadlaste väitel peavadki organisatsioonid kõrgemale protsessijuhtimise küpsustasandile püüeldes keskenduma tervikliku juhtimise lähenemisviisile ning käsitlema inimressursi eesmärke organisatsiooni üldiste eesmärkide kontekstis.

Värskeimas BPM optimaalse küpsustaseme ja tulemuslikkuse seose käsitlevas Dijkman'i, Lammers'i & de Jong'i (2016, lk 720) uuringus selgus, et kõik varasemad samatemaatilised uuringud meenutavad pigem üksikute organisatsioonide edulugusid ja ei hõlma protsessijuhtimist kogu süsteemi ulatuses, vaid keskenduvad konkreetsele protsessigrupile. Erinevalt teistest uuringutest Dijkman *et al.* (2016, lk 724-725) uuringu tulemusena on leidnud tõendeid BPM küpsuse ja organisatsiooni kogu tulemuslikkuse tugeva seose kohta. Kollineaarsuse testimise algetapil juba märgati, et kolmanda ja neljanda küpsustaseme andmetes esineb multikollineaarsuse probleem. Eesmärgiga elimineerida mudeli multikollineaarsust ja sellest tuleneva ebatäpsuse mõju kogu analüüsile, lükati mudelist kolmas ja neljas küpsustase välja. Suurima multikollineaarsuse näitajaga andmete mudelist elimineerimine tähendas ka seda, et kolmanda ja neljanda küpsustaseme seost ettevõtte tulemuslikkusega pole võimalik edasi hinnata. Seega uuringu tulemusena on jõutud järeldusele, et pole piisavalt tõendeid, et kõrgema küpsustaseme saavutamine omab organisatsiooni tulemuslikkusele edasist toetavat positiivset mõju.

Vaatamata sellele, et uuringu analüüsi osa on mõneti ebatäielik, leiavad autorid, et uuring esitab kindla tõestuse tugeva seose eksisteerimise kohta kogu organisatsiooni tulemuslikkuse ja BPM küpsuse vahel. Kolmanda ja neljanda BPM küpsustasemete

elimineerimine tähendab ka seda, et BPM võimed tasub edasi arendada vähemalt teise tasemeni. Samas uuringus selgus ka see, et BPM'i mõõdetav panus moodustab organisatsiooni kogu tulemuslikkusest ainult 10%. Selline väike number on suuresti seletatav asjaoluga, et paljud teised tegurid mõjutavad samuti tulemuslikkust. Siinjuures on oluline märkida, et teiste seas on sõltuvad ja sõltumatud tegurid. Esimeste seas on näiteks töötajate motivatsioon ja strateegilised otsused ning teiste seas investeerimiskliima hetkeseis ja muud makromajanduslikud tingimused. (Dijkman *et al.*, 2016, lk 726)

Dijkman *et al.* (2016, lk 727) selgitasid ka organisatsiooni innovaativsuse mõju BPM arengule, mis omakorda mõjutab kogu tulemuslikkust. Ilmnes tugev positiivne seos innovaativsuse ja BPM arengu vahel: mida innovaativsem on organisatsioon, seda suurem tõenäosus, et organisatsiooni BPM küpsustase vastab kõige kõrgemale tasemele. See aga läheb vastuollu akadeemilises kirjanduses levinud arvamusega: mida küpsem BPM tase, seda standardiseeritumad on protsessid ja seda vähem uuendsustele avatud.

Samas Nelson (1991, lk 69) rõhutas organisatsiooni protsesside rolli ja mõju innovaativsuse saavutamisel. Nelson'i sõnul on optimeeritud protsessidega organisatsioonid edukamad uuenduste loomisel. Arvestades seda, tuleb uuringust saadud tulemust tõlgendada selliselt, et BPM'i küpsuse arengut peetakse eeltingimuseks innovaativsuse saavutamisel. Sellest võib järeldada, et innovaativsed organisatsioonid, mis ei näe siseste protsesside arendamise võimalusena toetada innovatsiooni on vähem tulemuslikud ja pikas perspektiivis pole konkurentsivõimelised. (Dijkman *et al.*, 2016, lk 727)

Protsessijuhtimise kui ühe tervikliku juhtimissüsteemi küpsustaset on võimalik hinnata edufaktorite abil, milleks on strateegiline kooskõla, valitsemistava, meetodid, IT, inimesed ja organisatsioonikultuur. Iga elementi käsitletakse kriitiliseks edufaktoriks protsessijuhtimise kontekstis ja iga elemendi jaoks on määratletud tuumikkompetentsid. Strateegiline kooskõla (*strategic alignment*) võimaldab tõhusat äritegevuse parendamist ning selle tagamiseks on oluline joondada organisatsiooni eesmärgid äriprotsessidega. Valitsemistava (*governance*) roll on suurendada läbipaistvust ja aruandekohustust. Protsessijuhtimise kontekstis meetodeid (*methods*) vaadeldakse tööriistade ja tehnikate integreeritud kogumina, mis toetab nii üksiku protsessi tegevusi elutsükli jooksul kui ka

protsessijuhtimist tervikuna. Nii nagu meetodite kogum IT (*information technology*) tarkvara põhised lahendused toetavad ja võimaldavad protsessitegevust. Tööjõud ehk inimesed (*people*) täiustavad pidevalt äritegevuse parendamiseks nii protsessi kui ka protsessi juhtimise oskusi ja teadmisi. Kultuur (*culture*) on kuues ja viimane protsessijuhtimise põhielement, mis viitab organisatsiooniliste väärtuste tähtsusele. Organisatsioonilised väärtused mõjutavad käitumist ja kujundavad protsessiga seotud hoiakuid, mis on vajalikud äritegevuse tulemuslikkuse parendamiseks. Iga eelpool kirjeldatud põhielement hõlmab viit spetsiifilist võimekuse alavaldkonda. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 112-120) Protsessijuhtimise põhielementide võimekuste alavaldkondi kajastab järgnev tabel 1.

**Tabel 1.** Protsessijuhtimise põhielementide võimekuse alavaldkonnad

<b>Strateegiline kooskõla</b>	<b>Valitsemistava</b>	<b>Meetodid/IT</b>	<b>Inimesed</b>	<b>Kultuur</b>
Protsesside parendamise planeerimine	Otsuste tegemine protsesside juhtimises	Protsesside disain ja modelleerimine	Protsesside tegemise oskused	Protsesside muutustele reageerimisvõime
Terviklik juhtimine	Rollide jaotamine ja vastutuse määramine	Protsesside täideviimine	Protsesside juhtimise oskused	Protsessidega seotud väärtused
Protsesside arhitektuuri planeerimine	Protsesside mõõdikute ja eesmärkide kooskõla	Protsesside kontroll	Protsesse toetavad õppemeetmed	Protsessidega seotud hoiakud
Protsesside hindamine	Protsesside vastavus standarditele	Protsesside parendamine ja innovatsioon	Protsesside koostöö	Tähelepanu eestvedamisele
Protsesside vastavus huvigrupi eesmärkidele	Protsesside vastavus rahvusvaheliste reeglitele	Protsesside skeemi tarkvara ja projekti juhtimine	Protsesside juhtimise juhid	Protsessijuhtimise sotsiaalsed võrgustikud

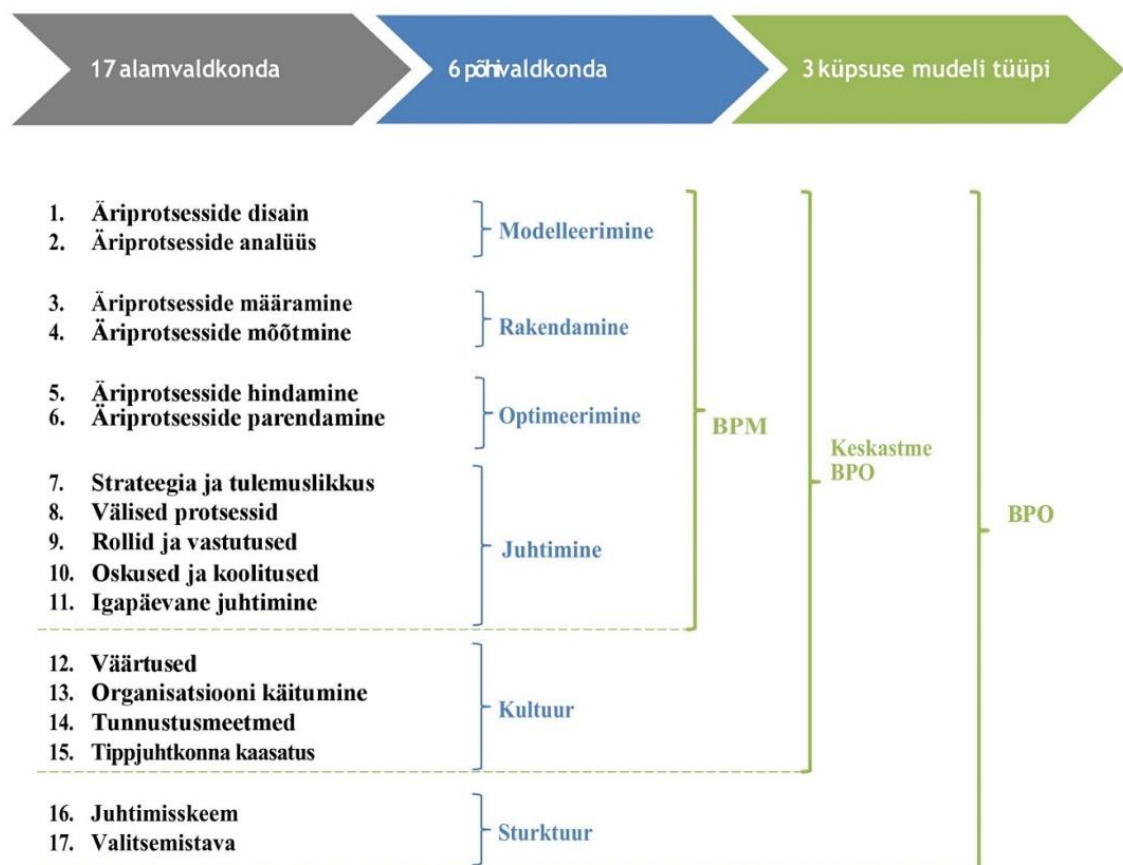
Allikas: Vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 112

Küpsusmodelite tasemetel on võimalik hinnata eeltoodud protsessijuhtimise kuut edu põhielementi ja vastavalt vajadusele parendada protsesse. Küpsusmodelite suur arv tekitab organisatsioonile raskusi sobivaima mudeli valikuga. Mitmed läbiviidud uuringud keskenduvad küpsusmodelite võrdlusele ning selgitavad välja iga mudeli tugevused ja nõrkused.

Küpsusmodelite temaatika on väga põhjalikult käsitletud järgnevates uuringutes:

- Van Looy *et al.* (2011) – kokkuvõte 69 olemasolevatest küpsusmodelitest ja *Smart Selector* võrgutööriista kasutamine sobiva küpsusmodeli valimiseks;
- Röglinger *et al.* (2012) – ülevaade BPM kümnest tuntumast küpsusmodelist;
- Tarhan *et al.* (2015) – BPM üheksa juhtiva küpsusmodeli väljaselgitamine.

Van Looy *et al.* (2011) uuringus järeldatakse, et vajaliku küpsusmodeli tüübi identifitseerimiseks on vaja lähtuda kuuest peamisest ja seitsmeteistkümnest võimekuse tegurist alamvaldkonnas. Joonis 5 kajastab põhjalikumalt küpsusmodelite tüpoloogiat.



**Joonis 5.** Küpsusmodelite tüpoloogia. (Van Looy *et al.*, 2013, lk 2)

Analüüsi tulemused toovad välja kolm küpsusmodelite tüüpi (Van Looy *et al.*, 2013, lk 3; Tarhan *et al.*, 2015, lk 4):



- BPM (protsessijuhtimise küpsusmodel), mis tegeleb ühe või mitme äriprotsessi omaduste hindamise ja parendamisega;
- BPO (protsessipõhiste muutustele avatuse küpuse model), mis hõlmab nii BPM-i karakteristikuid kui ka organisatsiooni kultuuri ja struktuuri omadusi;
- BPO keskastme model (*intermediate*), mis hõlmab BPM-i karakteristikuid ja organisatsiooni kultuurilist orientatsiooni.

Tarhan *et al.*, (2016) toovad välja oma uuringus akadeemilises kirjanduses enam levinud ja empiirilistes uurimustes kõige rohkem kasutatud mudeleid. Uuringu tulemusel selgitatakse välja üheksa juhtivat mudelit (vt lisa 1). Tarhan *et al.* (2016) on jõudnud järeldusele, et BPM-CF, BPM-FIS ja BPMM-OMG mudelite kirjeldavate omaduste tase on tugevam kui teistel mudelitel. Lisaks leiti, et ainult kolm BPO-MM, BPM-CF ja BPMM-OMG mudelit tõendavad seost kõrgema küpsuse tasandi ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Käesolevas töös püstitatud uurimisküsimus tingis küpsusmodeli valiku peamiseks kriteeriumiks määrata mudeli rakendatavust nii protsessijuhtimise süsteemile tervikuna, kui ka üksikutele tegevustele. Oluline oli ka see, et küpsusmodeli eesmärk on kirjeldav ja juhiseid andev. Lähtuvalt sellest vaatles autor BPM-CF ja BPMM-OMG mudeleid lähemalt (vt tabel 2).

**Tabel 2.** Küpsusmodelite võrdlus

Küpsusmodel	BPMMM	OMG
<b>Ulatus</b>	Organisatsioon; Äriüksus.	Protsessid; Organisatsioon.
<b>Eesmärk</b>	Kirjeldav; Normatiivne-piirdub tekstisisese nõuandega.	Kirjeldav Normatiivne, sõnastab selgelt „konkreetsed tavadid“, mida rakendatakse iga küpsustaseme juures.
<b>Fookus</b>	Kõik sektorid	Kõik sektorid
<b>Terviklikkuse kriteerium</b>	Mõõtmise	Mõõtmise; Parendamine.
<b>Tasandite struktuur</b>	Fikseeritud hierarhia/ jätkuv	Fikseeritud hierarhia
<b>Madalaim küpsuse tasand</b>	Algtase: BPM struktureerimata, individuaalsed algatused.	Algtase: „tulekahjude kustutamine“, edu põhineb üksikute kangelaste initsiatiivil.
<b>Kõrgeim küpsuse tasand</b>	Optimeeritud: protsessijuhtimine on nii strateegilise planeerimise kui operatiivjuhtimise põhiosa.	Innoveeritud: „muudatuste juhtimine“, üritatakse probleeme ennetada ja innovaatsiliselt lahendada.

Allikad: Röglinger et al., 2012; vom Brocke ja Rosemann, 2010, lk 384

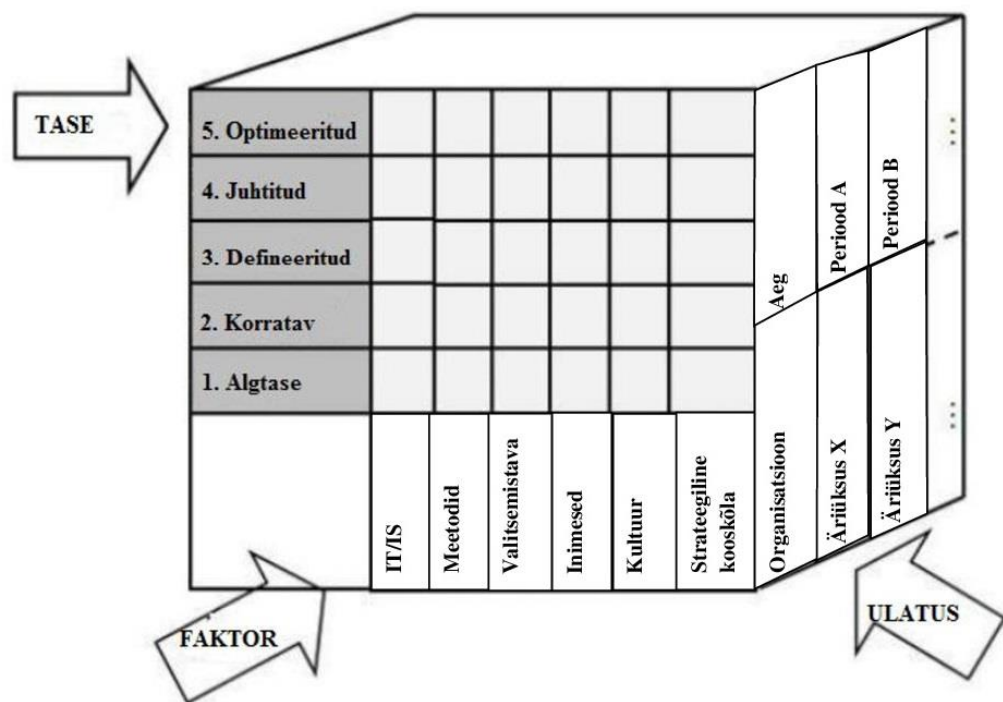
Võrdluse aluseks on võetud eelkõige Hüffner'i kriteeriumid, kuid ka muud autori arvamusel olulised kriteeriumid, mis aitavad kaasa valiku tegemisele, lähtudes ettevõtte spetsiifikast ja arvestades ettevõtte eesmärgi. Hüffner'i kohaselt saab küpsusmudeleid võrrelda järgmiste kriteeriumite alusel (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 383):

- Küpsusmudeli ulatus – vastavalt mudeli rakendusalaadele määratletakse organisatsiooni, äriüksuse või protsessi küpsuse tasemed ehk aitab mõista millisel küpsustasemel on organisatsioon tervikuna ning osakonnad või protsessid eraldiseisvatena.
- Küpsusmudeli fookus – millises majandussektoris peamiselt kasutatakse.
- Küpsusmudeli terviklikkus – eristab eesmärgi küpsusmudeli loomisel: hetkeolukorra (*as-is*) kaardistamine ja mõõtmise ning vajaliku olukorra (*to-be*) selgitamine ja soovitatavale tasemele viivate tegevuste formuleerimine .
- Küpsustasandite struktuur – esimene struktuuriskeem (*staged*) kujutatakse mitmetasandilise püramiidina ja see keskendub protsesside kogumile, mis sisaldab konkreetseid tunnuseid ning võimaldab liikuda alt-üles algtasandilt kõrgema tasandi poole. Teine struktuuriskeem (*continuous representation*) võimaldab jätkuvalt parandada üksikuid protsesse. Kui ärieesmärkide saavutamiseks on vaja parandada protsesside süsteemi tervikuna, siis kasutatakse esimest struktuuri, kui ettevõtte juba toetab juhtimisel protsessipõhist mudelit ning tegeleb protsesside täiustamisega, siis kasutatakse teist struktuuri.

Rosemann ja de Bruin on välja töötanud protsessijuhtimise küpsuse mudeli (BPM-CF) lähtuvalt seisukohast, mille puhul protsessijuhtimist nähakse kui terviklikku juhtimispraktikat. Rosemann ja de Bruin rõhutavad, et mudel on loodud protsessijuhtimise, mitte üksikute protsesside hindamiseks. Küpsusmudelit kasutatakse eelkõige diagnostikavahendina, kuna see võimaldab tuvastada erinevate faktorite tugevusi ja puudusi. Mudel võimaldab määratleda *to-be* vaadet ja aitab organisatsioonidel keskenduda ebaküpsetele aladele ning töötada välja arengukava kindlaksmääratud seisule jõudes. See omakorda aitab langetada teadlikke otsuseid prioriteetsete valdkondade toetamisel ja mõista kavandatavatesse muudatustesse investeerimise eeliseid ning nende muutuste mõju organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Mudelit saab kasutada erinevate organisatsiooniliste üksuste BPM'i võimete hindamiseks ja

võrdlemiseks ning organisatsioonilise õppimise toetamiseks. Lõpuks võimaldab mudeli rakendamine teha võrdlusuuringuid. (Rosemann & de Bruin & Hueffner, 2004, lk 3).

Mudel on ehitatud kolmemõõtmelise raamistikuna, mis koosneb mõjuritest (*factor*), küpsuse tasemetest (*maturity*) ja ulatusest (*scope*). Mudelil on kuus mõjurit, millest igaüks vastab tuvastatud protsessijuhtimise kriitilisele edufaktorile. Viie küpsustaseme abil (algfase, defineeritud, korratav, juhitud, optimeeritud) on võimalik eraldi hinnata kuue edufaktori taset (strateegiline kooskõla, kultuur, inimesed, juhtimine, meetodid ja IT). Ulatus hõlmab aega (*time*) ja organisatsiooni üksust (*organisation*). Aeg on see, millest alates mudelit rakendatakse ja organisatsiooniline üksus määratleb üksuse, mille puhul mudelit rakendatakse ja analüüs teostatakse. Rosemann ja de Bruin kolmemõõtmeline BPMMM mudeli näide on esitatud joonisel 6.



**Joonis 6.** BPMMM protsessijuhtimise mudel. (Rosemann & Bruin, 2005, lk 16)

BPM faktoreid mõõdetakse analüüsides, kas ja kuivõrd on BPM tegevused organisatsioonis levinud ja kui oskuslikult BPM tegevusi läbi viiakse. BPM leviku ulatuse ja oskuse taseme kriteeriumeid mõõdetakse kolmest aspektist lähtuvalt. (vt tabel 3) BPM faktoreid hinnates on võimalik anda hinnangut, millise BPM taseme

saavutamise suunas tegutsetakse või milliste tasemete vahele BPM küpsus paigutub. Lähtuvalt BPM faktorite analüüsist parendatakse protsesse vastavalt vajadustele.

**Tabel 3.** Protsessijuhtimise küpsuse hindamise kriteeriumid

Leviku ulatuse kriteeriumid	Oskuse taseme kriteeriumid
BPM praktikatega seotud protsesside arv;	reageerimine BPM küsimuste ja algatuste osas;
töötajate osaluse tase – BPM tegevustega seotud personal;	BPM tegevuste sagedus ja algatused;
seotus teiste juhtimise tööriistadega (eelarve, KPI, organisatsiooni struktuur jne).	BPM tehnikate, ressursi ja tavade vastavus.

Allikas: Rosemann & Bruin, 2005, lk 4

Mudeli puhul on lisaks välja toodud madalaima ja kõrgeima küpsuse taseme võrdlus, et paremini mõista BPM küpsuse kõikehõlmavust (vt tabel 4). Küpsuse tasemete saavutamise eeltingimuseks on, et iga tase sisaldab madalama taseme nõudeid. (Rosemann & Bruin, 2015, lk 5)

**Tabel 4.** BPM küpsusmodeli madalaima ja kõrgeima küpsustaseme võrdlus

Madalaim küpsustase		Kõrgeim küpsustase
Koordineerimata projektid	Optimeeritud	Koordineeritud BPM tegevused
Väheseid BPM oskused	Juhtitud	Kõrge BPM kompetentsus
Võtmeisikud	Korratav	Hõlmab kogu organisatsiooni
Reageeriv	Defineeritud	Ennetav
Manuaalne	Algtase	Automatiseeritud
Sisemine fookus		Väljapoole suunatud organisatsioon
Väheseid vahendid		Tõhus vahendite eraldamine
Kohalik		Põhalik arusamm
Staatiline		Innovaatiline

Allikas: Rosemann & Bruin, 2004, lk 5

Rosemann, de Bruin küpsusmodeli järgi toob küpsuse taseme määratlemine kahekordset kasu. Esiteks võimaldab see organisatsioonidel paremini mõista oma küpsust ning suunata BPM'i parandamise strateegiaid. Teiseks, vähendab see tasemete tähenduses individuaalseid tõlgendusi ning seeläbi suurendab teadlikuid muudatuste arenguid ja tagab järjepideva mudeli kohaldumise kogu organisatsioonis. (Rosemann, M & Bruin, T.D, 2005, lk 6)

Erinevalt teistest küpsusmodelitest on Rosemann ja de Bruin protsessijuhtimise küpsusmodeli kontekstis näidanud protsessijuhtimist kui terviklikku juhtimispraktikat. Seda saab rakendada nii terve organisatsiooni suhtes, kui ka äriüksuste siseselt. Antud mudel omab suurt praktilist väärtust ja sobib eelkõige organisatsioonidele, mis vajavad oma seisundi ülevaadet ja tegevuskava. Mudeli abil saab hinnata protsessijuhtimise hetkeolukorda (*as-is*) ehk välja selgitada tugevaid ja nõrku tegureid, kaardistada vajadustest tuleneva tuleviku (*to-be*) olukorda ning töötada välja konkreetne tegevusplaan soovitud olukorrale liikumiseks. Mudeli lai kasutusulatus ja paindlikkus võimaldavad organisatsioonil määrata just tema konkreetsetele vajadustele kõige sobivamat küpsustaseme lahendust, mis ei pruugi vastata kõige kõrgemale küpsusastmele. Lõpuks toetab mudeli pidev ja süstemaatiline rakendamine BPM edusammude mõõtmist ning üldist progressi.

Lisaks küpsusmodelil põhineva kvalitatiivsele lähenemisele protsessijuhtimise küpsustaseme hindamiseks saab tänapäeval kasutada Ameerika Tootlikkuse ja Kvaliteedi Keskuse (APQC – *American Productivity and Quality Center*) protsesside klassifitseerimise raamistikku (PCF – *Process Classification Framework*) (vt tabel 5). Protsesside klassifitseerimise raamistik määrab laia valiku äriprotsesse erinevate tööstusharude jaoks, nii sisemiseks kui välimiseks, äriprotsesside võrdlushindamiseks ja protsessijuhtimise parandamiseks. PCF raamistikku hakati rakendama alates 1992. aastast. Sellest ajast alates on PCF projektis osalenud rohkem kui 80 ettevõtet erinevatest valdkondadest. (Ujwary-Gil & Nalepka, 2017, lk 556-557)

**Tabel 5.** APQC PCF (Version 7.0.5) raamistiku kategooriad

1.0 Strateegia ja visiooni arendamine	2.0 Toote- teenuse arendamine ja juhtimine	3.0 Toote- teenuse turundus ja müük	4.0 Toote pakkumine	5.0 Teenuse osutamine	6.0 Kliendi- suhete juhtimine
7.0 Personali juhtimine ja arendamine					
8.0 IT juhtimine					
9.0 Finantsjuhtimine					
10.0 Taristu teenuste juhtimine ja arendamine					
11.0 Riski- ja kvaliteedijuhtimine					
12.0 Väliste partneriega koostöövõrgustiku arendamine					
13.0 Ärivõimaluste arendamine					

Allikas: APQC, 2016, lk 1

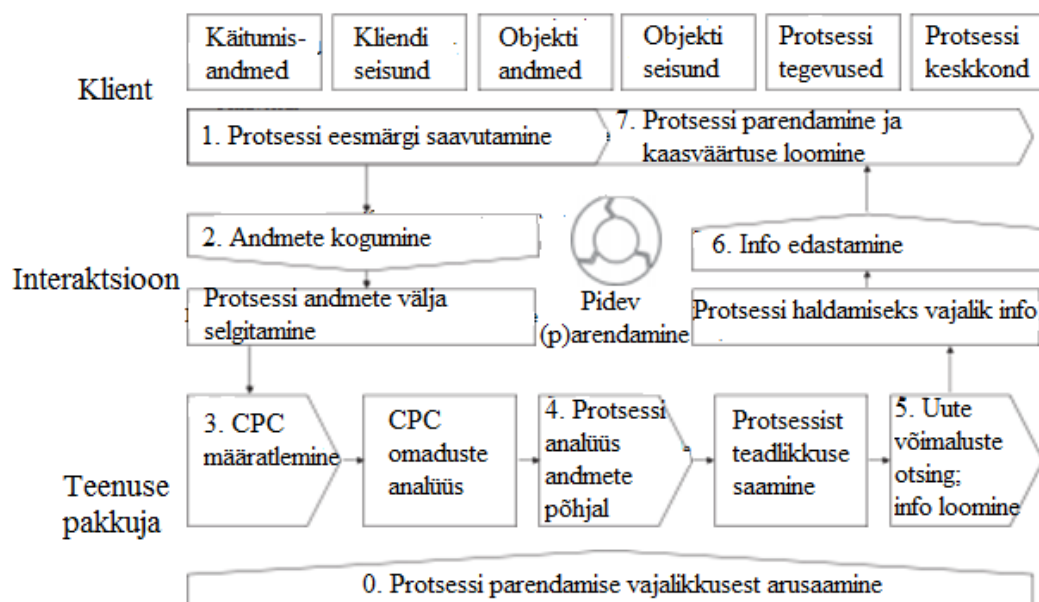
Vastavalt PCF raamistiku jaotatakse protsessid 13 erinevasse kategooriasse, millest 6 hõlmab põhiprotsesse ja 7 tugiprotsesse. (APQC PCF, 2016, lk 1) PCF raamistiku järgi on tugiprotsessid nimetatud tugiteenusteks, mille roll on toetada põhiprotsesside teostavust ja kliendiks on sisekliendid ehk organisatsiooni töötajad. Protsesside kirjeldamise vaadet klassifitseeritakse lähtuvalt põhi- ja tugiprotsessidest omakorda viieks tasandiks, milleks on: kategooria, protsesside grupp, protsess, aktiivsus ja ülesanne. Lisaks protsessijuhtimise taseme väljaselgitamisele aitab PCF raamistik ka näha väärtuse loomise protsessi. (APQC PCF, 2016, lk 1; Ujwary-Gil & Nalepka, 2017, lk 557) Protsessijuhtimise küpsustaseme kiireks väljaselgitamiseks pakub APQC veebipõhist hindamise tööriista (*Business Process Management Maturity Assessment Tool*). APQC veebipõhine tööriist kujutab endast küsimustikku, mis koosneb kümnest valikvastustega küsimustest ning aitab tuvastada BPM hetkeolukorda. Igal küsimusel on viis vastusevarianti, millest iga variant viitab konkreetse BPM küpsustasemele.

Viimasel ajal teaduskirjanduses teenuste defineerimine protsessijuhtimise kontekstis leiab järjest enam kajastamist. Teenuseprotsessi juhtimine on interdistsiplinaarne uurimisteema, mis hõlmab erinevaid akadeemilistes distsipliinides ja teadusharudes uuritavaid valdkondi. Teenuseprotsessi kujundamine määrab kindlaks protsessi sisendeid, ressursse ja väljundeid (nt klienditoimingud, klientide ja töötajate suhted, operatiivülesannete järjestust, personali vastutust, tehnoloogiat jne). Mõiste CPM (*customer process management*) põhineb olemasoleval terminil protsessijuhtimine ja viitab äriprotsesside andmete kasutamisele. (Lim, Kim, Kim, Kim & Maglio, 2019, lk 108)

Kliendiprotsessi juhtimine keskendub teenuseprotsessi omaduste välja selgitamisele (CPC – *customer process capabilities*) ja edasisele uurimisele. Teenused, mis võimaldavad luua kasutusväärtust tarbimise hetkel nimetatakse CPM teenusteks. See tähendab, et nii teenusepakkuja kui klient võtab osa väärtuse loomisest ning toimub „väärtuste kaasloomine“ (*value co-creation*). Väärtuse kaasloomise mehhanismi võib kirjeldada teistmoodi. Igal kliendil on tööülesanded, mida peetakse põhiprobleemiks mis vajab lahendust. Kõik tööülesanded hõlmavad protsesse, mille kirjeldamist tegevuste kaupa ja selle mõistmist peetakse teenuse innovatsiooni edufaktoriks. Teenuse arendamise poolest on oluline mida kliendiprotsessi osapooled saadud informatsiooniga

peale hakkavad ja milliseid teenuseid sellest loovad. (Lim *et al.*, 2019, lk 109-110) Siinjuures on oluline märkida, et väärtuse kaasloomine on saavutatav ainult tänu kliendikesksele mõtteviisile.

Kuna uuringuid, mis keskenduvad üksikute klientide andmete kogumisele, jälgimisele ja analüüsimisele on vähe, muutub teema aktuaalsemaks ja kliendikonteksti uurimine muutub olulisemaks. Lim *et al.* (2019, lk 116) läbiviidud uuringu tulemusena on väljatöötatud CPM raamistik (vt joonis 7) kui terviklik kontseptsioon kliendiprotsessi arendamiseks. Võrreldes teiste protsesside parendamise juhtimismudelitega (BPM, CRM jms) lähtub CPM protsesside parendamisel kliendi isiklike andmete analüüsist. Protsessianalüüs, mis teostatakse teenusepakkuja poolt jääb kliendile nähtamatuks. Selline uudne lähenemine protsesside parendamise valdkonnas aitab organisatsioonidel ja klientidel, arvestades teenuseprotsessi spetsiifilist konteksti, valida teenuse arendamise „parima“ ehk sobiliku suunda. Kliendi protsessi juhtimine muutub maailmas aina populaarsemaks teemaks ja uuringu autorid võrdlevad CPM kontseptsiooni kuue sigma DMAIC mudeliga ning näevad CPM põhimõtete rakendamisel võimalust muuta ettevõtteid elujõulisemaks. (*Ibid*, lk 125)



**Joonis 7.** CPM raamistik. Allikas: Lim C., Kim, M.-J., Kim, K.-H., Kim, K.-J., & Maglio, P., 2019, lk 116

Võttes kokku teise alapeatüki võib järeldada, et protsessijuhtimise küpsusmodelite temaatika on maailmas suhteliselt uus ja organisatsioonide kogemus selles osas on väike. Kuigi fookuse poolest on küpsusmodelid erinevad, põhinevad nad hetkeseisu analüüsil ja visiooni kujundamisel kuidas peaksid välja nägema kõrgema tasemega protsessi tegevused. Küpsusmodelid esitavad nii konkreetseid nõudeid kõrgemale tasemel liiklumiseks, kui ka paindlikkust. Optimeeritud tasemeni jõudmiseks on mitu erinevat võimalust. Millises ulatuses protsessijuhtimist tõhustada, kas läbi tegevus- või kontrolli ulatuse suurendamise kaudu, on iga organisatsiooni enda otsustada.

### 1.3. Protsessijuhtimise küpsustaseme parendamine

Pikaajaline äriedu sõltub eelkõige ettevõtte reageerimisvõimest muudatustele ning strateegia realiseerimisest läbi sobivate äriprotsesside, inimeste ja IT vahendite. Protsessijuhtimine on oluline, et tagada paindlikel struktuuridel põhinev pikaajaline äritegevus, mis toob kaasa maksimaalse efektiivsuse. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 240) Protsessijuhtimise rakendamine ja selle küpsustaseme edasine arendus esitab organisatsioonile väljakutseid, kuna nõuab muutusi paljudes valdkondades. Arusaamaks muudatuste mahtu ning nende mõju, võrdles töö autor kõigepealt traditsioonilise funktsionaalse- ja protsessijuhtimise karakteristikuid ning koondas need tabelisse 6.

**Tabel 6 .** Funktsionaalse ja protsessipõhise juhtimise erinevused

<b>Funktsionaalne juhtimine</b>	<b>Protsessipõhine juhtimine</b>
Vertikaalse joondamise printsiip	Horisontaalse joondamise printsiip
Hierarhiline struktuur	Lame struktuur
Osakonna eesmärgid	Protsessi eesmärgid
Eesmärk: kulude vähendamine	Eesmärk: klientide vajaduste rahuldamine
Tsentraliseeritud kontroll	Detsentraliseerimine
Suletud juhtimine	Läbipaistvus
Projektipõhine tegevus	Pidev parendamine
Väärtuste seos missiooni täitmisega	Väärtuste seos produktiivsusega
Superviisor (juhised, kontroll)	Coach (koostöö, suhtlemine)
Töötajate koolitamine	Töötajate harimine
Töötajate kontrollimine	Töötajate võimustamine
Edutamine vastavalt tulemustele	Edutamine vastavalt võimele

Allikas: autori koostatud, Wilkins & Ramias, 2011, lk 1-2; Vos, Chalmers, Duckers, Groeneweger, Wagner & Van Merode, 2011; Hernaus, 2008, lk 7 alusel

Tabelist 6 on näha, et funktsionaalne ülesehitus iseloomustab vahetu kontroll ja tööülesannete detailne jaotus. Ühelt poolt see tagab suuremat efektiivsust ja aitab



säilitada kvaliteeti kuna iga üksus spetsialiseerub konkreetsetel tegevustel. Teisalt, aga võib tekkida segadust, sest vadijate vaheline koordineerimine muutub raskemaks, mis omakorda võib takistada ühise eesmärgi saavutamist. Lisaks ei liigu funktsionaalse struktuuriga organisatsioonis teave otse, vaid alluvalt ülemusele ja sealt teisele ülemusele. Kuna reageerimine välistele muutustele aeglane, ei kohandu funktsionaalne struktuur väga kiirest uute oludega ning sobib ta pigem stabiilsesse keskkonda. Funktsionaalset struktuuri iseloomustab ka kõrge tsentraliseeritus, mis tähendab, et kõik otsused teevad tippjuhid ja madalama astme juhid on vähe kaasatud otsustamisprotsessi ja üksnes jälgivad tippjuhitte direktiive. (Hernaus, 2008, lk 7; Functional Organization, 2019) Protsessikeskne juhtimine omakorda nõuab suuremat paindlikkust, detsentraliseeritust ja eesliini töötajate suuremat kaasatust otsustusprotsessi kuna neil on detailsemad teadmised probleemidest ja sellest, kuidas neid kõige paremini lahendada.

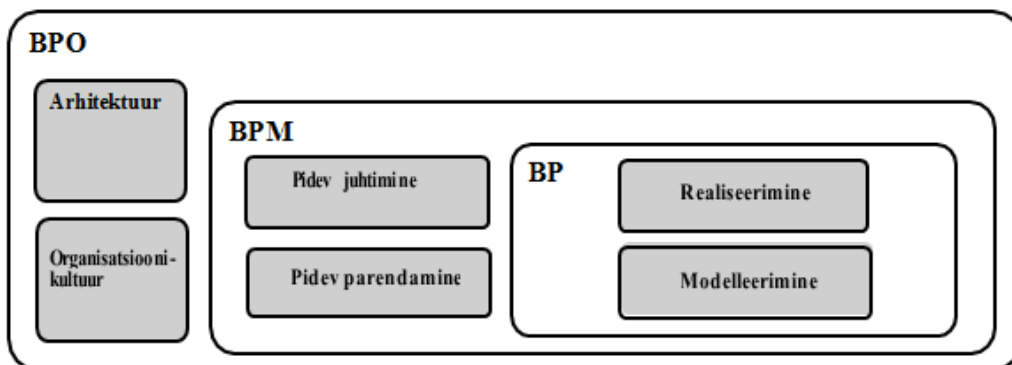
Tänapäevane maailm areneb pidurdamatult ning võib väita, et vertikaalne hierarhiatsüsteem muutub üha ebatäiuslikuks. Viimasel ajal räägitakse aina rohkem organisatsioonilise paindlikkuse kontekstis improvisatsioonist ja sellest, kuidas seda organisatsiooni kasuks mängima panna. Kuigi improvisatsiooni käsitleti on mitmeid, püütakse kirjeldada organisatsioonides toimuvat ja ka nende arengut džässmuusika metafoori kaudu. (Kuura & Sandoval, 2019) Uurides džässi ja organisatsiooni vahelisi seoseid tõi Barret (1998, lk 605-611) välja džäss-improvisatsiooni seitse omadust, mille seas on ka meeskonnatöö tähtsus, mis toetub minimaalsetele struktuuridele kõrgema paindlikkuse tagamiseks. Džäss-improvisatsioon ei rajane mitte ainult muusikute inspiratsioonile, vaid ka džässis kasutatavatele nn minimaalsetele struktuuridele, mis võimaldavad eemaldumist kaanonitest ja soosivad improviseerimist.

Tänapäeval nn VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) ehk volatiilses, ebakindlas, keerukas ja ebaselges maailmas on „džässiva“ organisatsiooni kontseptsioon tekkis vajadusest pöörata tähelepanu liigsest formaliseeritusest ja standartiseeritusest tulenevatele riskidele. Nii džässis kui ka äris on paindlikkuse saavutamiseks baasstruktuuri olemasolu ülioluline, kuid selle kohustuslike elementide arv peab olema minimaalne. (Kuura & Sandoval, 2019) Tulles tagasi vertikaalse ja protsessikeskse juhtimissüsteemide võrdlusele, selgub, et protsessijuhtimise põhimõtted toetavad

organisatsiooni teoorias levivat uut miinimaalsete struktuuride suunda, mis aitab paremini VUCA maailmas toime tulla.

Protsessijuhtimise rakendamiseks ja juurutamiseks on vajalik läbi viia mitmed teadvustatud tegevused. Kõigepealt ettevõtte peab määratlema oma strateegilised eesmärgid ning oma kliendid ja nende ootused. Strateegilistele eesmärkidele tuginedes välja selgitada ja eristada põhi-ja tugiportsesse. Seejärel dokumenteerida protsessi sellisena nagu ta on (*as-is*), analüüsida olemasolevat protsessi ja vajadusel parendada protsessi (*to-be*). Järgmiseks tegevuseks on protsessi automatiseerimine, mille tulemusena peaks ettevõtte tegevus efektiivsemaks muutuma ning seeläbi kulud vähenema. (Dumas *et al.*, 2013, lk 18) Ettevõttes protsessijuhtimise juurutamise järel protsessid toetavad ettevõtte strateegiat ning eesmäärke ja ettevõtte struktuur toetab protsesse. Lõpuks protsesside juhtimine ja nende parendamine ning optimeerimine muutub pidevaks tegevuseks, mille tulemusena protsessijuhtimine jõuab järgmisele kõrgemale kvaliteedinivoole. (Minonne & Turner, 2012, lk 113–114).

Van Looy'i, de Backer'i ja Poels'i (2010) uuringus tuuakse välja, et protsessijuhtimise üldine küpsus sõltub kolme põhikomponendi küpsusest. (Joonis 8) Nendeks komponentideks on äriprotsessid (BP – *Business Process*), protsessijuhtimine (BPM – *Business Process Management*) ja orienteeritus protsessijuhtimise praktikatele (BPO – *Business Process Orientation*). Iga põhikomponendi küpsus koosneb omakorda alamkomponentide küpsusest. Enamik äriprotsesside (BP) definitsioone viitab lisandväärtuse loomisele transformatsioonide kaudu.



**Joonis 8.** BPM üldise küpsuse põhikomponendid ja nende alamkomponendid. (Van Looy, de Backer & Poels, 2010, lk 10)

Mõned äriprotsesside definitsioonid rõhutavad pigem tegevuste koordineerimist, kui lisandväärtuse loomist. Vaatamata klassikaliste definitsioonide erisustele sisaldavad nad kõik ideed, et modelleerimise teel saab hetkeolukorda kaardistada ning äriprotsesside ebaefektiivsust tuvastada ning läbi parendusmeetmete tulevikunägemust realiseerida. Seega modelleerimine ja realiseerimine moodustavad äriprotsesside küpsuse teoreetilise raamistiku ja neid peetakse ka protsessijuhtimise raamistiku osaks. Protsessijuhtimise (BPM) küpsuse alamkomponentide hulka kuuluvad, lisaks modelleerimisele ja realiseerimisele, ka pidev juhtimine ja pidev parendamine. BPM küpsusmodeli täpsustamiseks ja sügavamaks mõistmiseks eristatakse protsessijuhtimisele orienteeritust (BPO), mille alamkomponendid on protsessipõhine arhitektuur ja organisatsioonikultuur. Seega võib järeldada, et äriprotsessid, protsessijuhtimine ja orienteeritus protsessijuhtimisele on üldise küpsuse põhikomponendid, mis loovad ühtse süsteemi ja mille alamkomponentide parendamine aitab tervikliku protsessipõhise juhtimise arendamise osas vastava küpsustaseme saavutada.

Paljud ettevõtted on tänaseks mõistnud, et pelgalt korduvate tegevuste ning protsesside standardiseerimisest ja koondamisest enam ei piisa. Ühtse tervikliku BPM juhtimismudeli väljaarendamisel rakendatakse mitmetasandilist süsteemi (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 249):

- BPM eeliste, võimaluste ja meetodite teadvustamine;
- BPM implementeerimise soovi tekitamine läbi teadlikuse kasvatamise;
- BPM individuaalsete projektide loomine ja käivitamine;
- tsentraliseerimise projekti elluviimine;
- BPM tippkeskuse (*BPM Center of Excellence*) loomine.

Tervikliku BPM põhimõtetele püüeldes on kõikide tasandite tegevused suunatud ühe eesmärgi saavutamisele: hallata protsesse tõhusalt ja efektiivselt. BPM tippkeskuse loomise ja rakendamise peamiseks eesmärgiks on ajalooliselt olnud BPM efektiivsete tegevuste tagamine ja edasiarendamine. BPM tippkeskus määratleb BPM valitsemistava ja muude teenuste kogumit BPM toetamiseks ning selgitab töötajate rolle koos vastutustega. Samuti toetab BPM tippkeskus parimate praktikate talletamist ning oskusteabe säilitamist. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 250-251) Iga organisatsiooni äriüksus kogub üksikisikute või meeskondade saadud teadmisi ja salvestab neid

teadmiste baasi, et kasutada tulevikus oma töötajate arendamiseks. See omakorda lühendab teadmiste ja oskuste kättesaadavuse aega ning võimaldab pideva parendamise kultuuri loomist. (Bitkowska, 2018, lk 124). Jesus, Macieira, Karrer ja Rosemann (2009, lk 1-2) on koostanud oma uuringus ülevaate BPM tippkeskuse enamlevinud funktsioonidest, mida BPM tippkeskused pakuvad:

- BPM põhimõtete levitamine ja eeliste teadvustamine – tegevuste teostamise pidev monitooring ja ümber hindamine aitab parandada ettevõtte tulemuslikkust. Tegevus hõlmab ka BPM metoodikate, tehnikate ja tööriistade kasutamist ümberkujundamise hõlbustamiseks.
- Seoste loomine BPM tegevuste vahel – sünergia loomiseks peab tagama BPM valitsemistava teiste BPM tegevuste joondamise õnnestumise. See omakorda suurendab ettevõtte usaldusväärsust ja suurendab investeeringutasuvust.
- Strateegia kooskõlastamine BPM kultuuriga – protsessikeskse organisatsioonikultuuri arendamiseks peab ühtlustama strateegilistest eesmärkidest arusaamist ning tagama töötajate tegevuste seostamist kliendile pakutava väärtuse loomisega.

Kemsley (2013, lk 7) kohaselt omab BPM tippkeskus suurt tähtsust protsessijuhtimise üldise küpsuse arendamisel. BPM tippkeskuse tegevused võimaldavad äriprotsesside küpsuse arendamist ja soodustavad järgmisele küpsustasemele jõudmist. (vt tabel 7)

**Tabel 7.** BPM tippkeskuse tegevused äriprotsessi küpsuse arengu toetamiseks.

Äriprotsessi (BP) küpsus	BPM tippkeskuse tegevused BP küpsustasemele liikudes
Algne/BPM teadlik	Kõrgema küpsustaseme määramine ja vajalike tegevuste korraldamine
Korratav/Koordineeritud	Rollide jaotus
Defineeritud/Funktsionaliseeritud	Protsessijuhtimise valitsemistava juurutamine ja täitmine
Juhtitud/Eesmärgistatud	Protsesside parendamise ja automatiseerimise toetus
Optimeeritud/Innoveeritud	Protsesside parendamise meetodite mentorlus

Allikas: Kemsley, 2013, lk 7

Protsessijuhtimise ja tugisüsteemide tõhustamiseks peab olema tagatud pidev juhtimisprotsess, mis tegeleb protsesside defineerimisega, mõõtmise ja organisatsiooni äriprotsesside elutsüklite haldamisega. Tegemist on seega protsesside optimeerimise protsessiga, mille tulemusena organisatsioon muutub üha efektiivsemaks ning säilitab pidevalt võime keskkonna muutustele kiiresti reageerida. Heal valitsemistaval

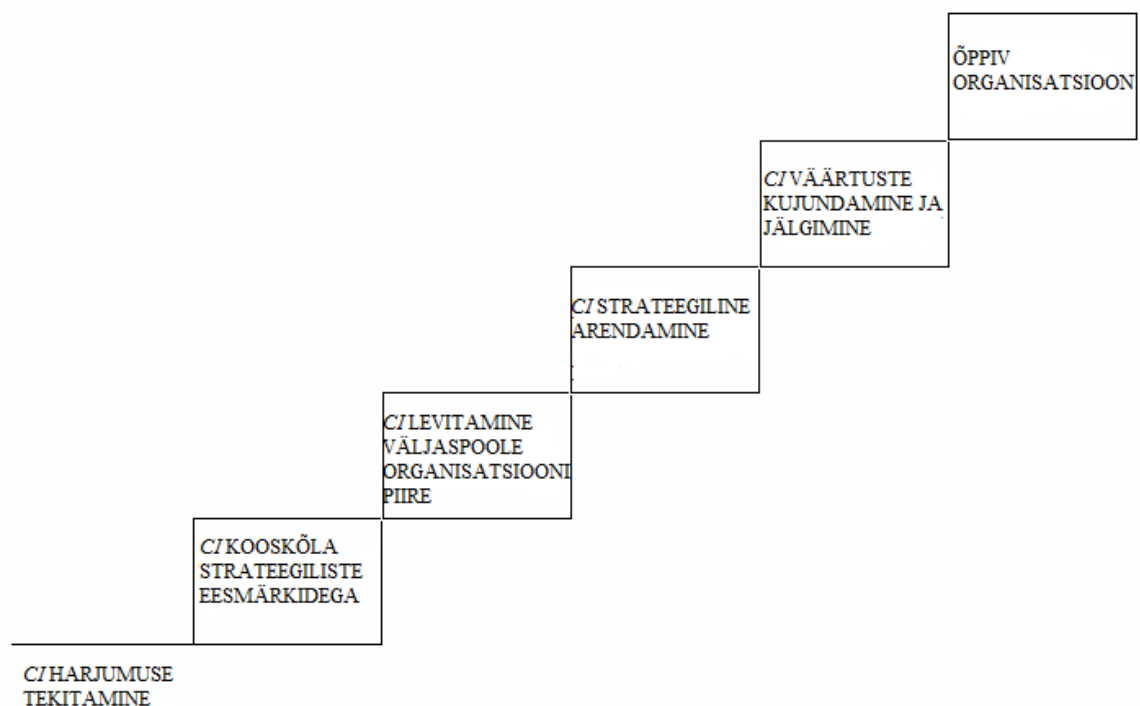
põhinev pidev protsessijuhtimise süsteem aitab ettevõttel liikuda kõrgemale küpsuse tasemele. Lisaks valitsemistavale on olemas ka muud mehhanismid ja rollid, mis tagavad pideva ja efektiivse juhtimise ning eesmärkide saavutamise. Kõrge küpsusega organisatsioonides rakendatakse operatiivselt kindlate protsesside tegevusi ja seda mitmetel juhtimistasanditel korraga. Võimalike probleemide kiiremaks tuvastamiseks ja organisatsiooni läbivalt parendustegevuste tagamiseks määratakse järgmised rollid (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 29–30):

- protsessimeeskonda liider, kes vastutab protsessi tegevuste toimimise eest igapäevaselt;
- protsessijuht, kes planeerib ja monitoorib protsessi igapäevaselt. Andmed ja muud teavet, mis on protsessiga seotud saadakse tegevuste raporteerimise süsteemi abil;
- protsessiomanik, kes vastutab protsessi suutlikkuse eest, hindab protsessi, hoolitseb protsessi kui terviku eest ning vastavalt turumuutustele või lähtuvalt klientide vajadustest ning soovidest teeb protsessis muudatusi;
- protsesside täidesaatev võim, kes vastutab terve väärtusahela protsessi toimimise eest ning muudatuste sisse viimisel teostab protsesside tulemuslikkuse mõõtmist ning mõõdikute analüüsimist.

Pideva juhtimise toetavad tegevused vajavad omavahel kooskõlastamist ja terviklikku eesmärgipüstitust. Valitsemistava väljatöötamine võib osutada mõtetuks, kui protsesside arhitektuur, mis hõlmab põhiprotsesside ja neid võimaldavate tugiprotsesside vastastikuseid seoseid ning protsesside joondatust organisatsiooni strateegiate, eesmärkide ja poliitikatega ei läbi juhtimise protsesse, ei täida oma eesmärki või üldse puudub. Protsessipõhine arhitektuur ilma mõõdikute süsteemita muutub samuti kasutuks. Protsesside ja personaalsete eesmärkide vaheline konflikt viib aga omakorda juhtimisssüsteemi düsfunktsioonile. Arenenud BPM tippkeskus võib suurel määral panustada valitsemistava arengusse ning ennetada erinevate osapoolte võimalike konflikte või aidata nendega toime tulla. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 31)

BPM küpsuse arendamine eeldab pideva parendamise mõtteviisi juurutamist. Pidev keskendumine parendamisele sai alguse organisatsioonide vajadustest ja soovidest edasi areneda kasutades erinevaid, nii tootmise ja täieliku kvaliteedijuhtimise tehnikaid, kui ka klientide algatusi ja töötajate kaasamise programme. (Lahy & Found, 2015, lk 2)

Paljud organisatsioonid on ammu mõistnud, et olla konkurentsivõimeline tuleb tegeleda pidevalt jätkuva parendamisega, et luua pideva ja jätkusuutlikult arenevat keskkonda. Tänapäeva organisatsioonid rakendavad pideva parendamise (*Continuous Improvement* ehk *CI model*) mudelit mitte ainult konkurentsieelise saavutamise pärast vaid eesmärgiga ellu jääda. Pideva parendamise mudel võimaldab kas järkjärgult või radikaalselt muuta olemasoleva protsessi toimimist ning tulemust. Pideva parendamise meetodi kasutusele võtmine on aeganõudev protsess, mis koosneb nii nagu küpsusmudel viiest tasandist (vt joonis 9)



**Joonis 9.** Pideva parendamisega kõrgema küpsustaseme suunas liikumise teekond. (autori koostatud, Brown *et al*, 2005, lk 315-316 alusel)

Pideva parendamise küpsuse arendamine eeldab vajaduse mõistmist ja sõnastamist. Pideva parendamise kultuur nõuab, mitte ainult uut õppimist, vaid ka eelmistest kordadest õpitut, kuid ebaõnnestunud tegevuste mõõtmist. Seega pideva parendamise kultuur vajab eelkõige mõtteviisi muutmist. Nii nagu BPM küpsusmudeli puhul, pideva parendamise juures on samuti etapiline lähenemine, mis eeldab, et kõik eelnevad küpsuse tasemed peavad olema saavutatud liikumaks järgmisele kõrgemale tasemele. Pideva parendamise protsessi tulemuslikkuse hindamiseks võetakse arvesse

võimaldajaid ehk tegevuse eelduseid, mis kirjeldavad konkreetsel küpsustasemel toimivaid põhimõtteid. (vt tabel 8)

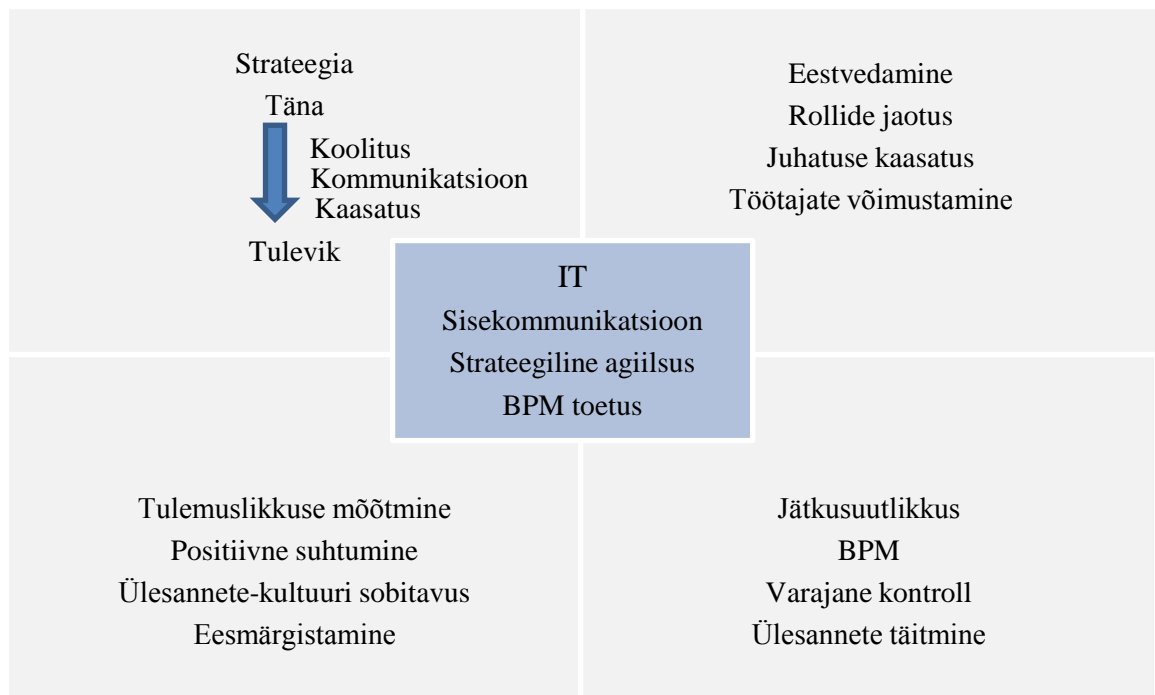
**Tabel 8.** Pideva parendamise küpsusmodeli tegevused küpsustasemele liikudes.

Tase	Tegevused
1. Pideva parendamise põhimõtete kooskõla strateegiliste eesmärkidega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• probleemi lahendamisel lähtuda strateegilistest eesmärkidest ja organisatsiooni eeskirjadest;</li> <li>• keskenduda protsessi monitoorimisele ja mõõtmisele.</li> </ul>
2. Pideva parendamise põhimõtete levitamine väljaspoole organisatsiooni piire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rist-funktsionaalsete meeskondade loomine;</li> <li>• pideva parendamise protsessi teadlikkuse tõstmise koolitused.</li> </ul>
3. Pideva parendamise kontseptsiooni strateegiline arendamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pideva parendamise protsessi juhtrühma loomine ning strateegilise raamistiku väljatöötamine ja rakendamine;</li> <li>• regulaarne läbivaatamine ja uuendamine.</li> </ul>
4. Pideva parendamise kultuuri kujundamine ja jälgimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vanade ja uute väärtuste artikulreerimine ja ülevaatamine.</li> </ul>
5. Õppiva organisatsiooni kujundamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stsenaariumitehnikate rakendamine;</li> <li>• seminarid ja arutelud pärast projekti lõppemist;</li> <li>• kapseldamine (ehk objektide ja atribuutide grupeerimine) protseduurides</li> </ul>

Allikas: autori koostatud, Brown et al, 2005, lk 317 alusel

Paljud organisatsioonid keskenduvad protsessijuhtimise arendamisel ainult kolmele edufaktorile: inimesed, protsessid ja IT. Kui aga need kolm ei ole seotud strateegiaga, võib juhtida, et kuigi protsess on tõhus ei anna see vajalikke ega soovitud tulemusi. Samuti kui organisatsiooni kultuur ei toeta protsessijuhtimise arendamist muutub liikumine kõrgemale küpsustasandile edufaktorite kontekstis ebaefektiivseks. (Pesic, Andjelkovic, 2009, lk 10) Protsessipõhist juhtimist toetava organisatsioonikultuuri loomist peetakse muudatuste eduka läbiviimise kriitiliseks teguriks, kuna see määrab inimeste valmidust muudatustega kaasa tulla. Seepärast on protsessipõhist juhtimist toetava kultuuri kujunemine vajalik enne muudatuste sisseviimist. Protsessipõhist mõtteviisi kasutav organisatsioon ei saa rakendada traditsioonilist Lewini kolmesammulist „lahtisulatamine-muutmine-kinnikülmutamine“ mudelit muudatuse läbiviimisel. Tänapäeva protsessikesksete organisatsioonide väljakutseks on loomulik muutumisvõime ehk pidev valmisolek muudatusteks. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 488)

Muudatuste läbiviimise edukus sõltub kõigepealt võimalikest eelistest ja takistustest. Seega protsesside arendamisel ja ümberkujundamisel on väga oluline kõrgemale tasandile püüeldes ja uute eesmärkide seadistamises analüüsida edufaktoreid ja võimalike läbikukkumise põhjusi. Muudatuste elluviimise kõige olulisemad edufaktorid: strateegia, eestvedamine, jätkusuutlikkus, tulemuslikkuse mõõtmine ja IT. (Vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 494) Nende faktorite omavahelisest koosmõjust tuleneb paindlik, kiire reageerimisvõimega struktuur (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Paindlikkust, kiiret reageerimist ja muutuvaid tingimusi toetav struktuur. (Vom Brocke & Rosemann, 2010)

Strateegia kontekstis on oluliseks olevikku ja tulevikku iseloomustavaks tunnuseks ebakindlus. Seega on väga oluline varakult välja selgitada millised on ettevõtte ning selle töötajate tänapäevased probleemid ja tulevikuperspektiivid. Üleminekuperioodil peab tagama töötajatele vastava info kättesaadavust ja korraldama koolitusi oskuste täiendamiseks või uute teadmiste omandamiseks. Eestvedamise roll on anda uut mõtestatud suunda ja tekitada soovi ühiste tulemuste saavutamiseks. Tippjuhtkonna käitumine muutub oluliseks kuna näitab milline saab olema uus organisatsioonikultuur. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 494)



Jätkusuutlikkuse tagamiseks peab toetuma eksisteeriva BPM tegevustele ning tegema selgeks eesmärged ning väljendada ambitsiooni ja ootusi. Siinjuures on oluline keskenduda ülesannete täitmisele ning lähtuda järelevalve planeerimisel proaktiivsest printsiibist. Muudatuste läbiviimisel hõlmab tulemuslikkuse mõõtmise süsteem nii kriitiliste faktorite kaardistamist ja nende mõõdikute seadmist, kui ka kõrvalekallete tuvastamist ja mõõtmist. Lisaks tuleb joondada uued ülesanded koos organisatsioonikultuuri võimega ning luua vastav mõõtmissüsteem. Juhul kui ülesanded muutuvad, siis muutuvad ka ülesannete täitmisega seotud kompetentsid, mis nõuavad mõõtmissüsteemi ümbervaatamist. Arusaamatuste vältimiseks ja töökorralduse paremaks sujumiseks tuleb luua nii individuaalsed mõõdikud, mis samas toetavad meeskonnatööd ja ühise tulemuse saavutamist, kui ka grupimõõdikud. (vom Brocke & Rosemann, 2010, lk 494)

Protsessijuhtimist toetavas organisatsioonis on IT roll kõige olulisem, kuna IT abil korraldatakse omavaheline sisekommunikatsioon. Lisaks peab IT toetama BPM arendamist ja muutma tarkvara vastavalt uuendustele äriprotsesside tegevustes. Lõpuks võimaldab paindlik, võimekas ja kohanduv IT infrastruktuur saavutada strateegilist agiilsust ehk võimet kiirelt ja paindlikult oma vahendeid muudatuste elluviimisel suunata. (vom Brocke, Rosemann, 2010, lk 494–495) Seega võib järeldada, et protsessipõhist juhtimist toetava organisatsiooni terviklik lähenemine muudatustele pöörab tähelepanu nii strateegilistele faktoritele kui ka rõhutab „pehmete“ oskuste arendamist.

Protsessijuhtimine traditsioonilises mõistes hõlmab tegevuste järjestust ning seejärel detailse äriprotsesside mudeli loomist. Traditsiooniline lähenemisviis ei pruugi aga sobida dünaamiliste strateegiatega organisatsioonidele, kuna ei võimalda pidevalt jälgida ja uurida klientide vajadusi ning vastavalt kiiresti reageerida. La Rosa (2016, lk 2) järeldub, et paljud organisatsioonid ei saavuta terviklikku protsessijuhtimist kuna keskenduvad peamiselt protsesside identifitseerimisele. Traditsioonilise mudeliga võrreldes võimaldab agiilne lähenemine suuremat paindlikkust arendustööde teostamisel ning lõppkokkuvõttes kiirendab reageerimisvõimet muutustele. (Martins & Zacarias, 2017, lk 130) Gunasekaran (1998, lk 2) defineerib agiilsust kui kriitilise olulisusega võimet ellu jääda ja edu saavutada pidevalt tihenevas konkurentsi

tingimustes, mis võivad tekkida nii oodatavatest kui ka ootamatutest turudünaamika muutustest ja klientide vajadustest ning soovidest. BPM küpsusmodel põhineb samuti veendumusel, et mida kõrgem BPM küpsustase, seda agiilsem on juhtimine. Agiilse protsessijuhtimise puhul peab iga järgmine küpsusfaas vastama eelneva faasi nõuetele ning samas võimaldama ka algatusi, mis vastavad kõrgema faasi nõuetele. Kõrgemate saavutuste roll on tasakaalustada erinevaid eesmärke ning toetada tasandi nõrgimat lüli. (Kerremans, 2008, lk 5)

Agiilsete arendusmeetodite filosoofia tuleneb Agiilsest Manifestist, mille autoriteks on tarkvaraarenduse spetsialistid. Agiilses Manifestis on formuleeritud põhimõtteid mida iga „agiilseks“ nimetatav arendusprotsess peab järgima (Manifesto for Agile..., 2001):

- inimesed ja suhtlemine on tähtsam kui protsessid ja tööriistad;
- töötav tarkvara on tähtsam kui põhjalik dokumentatsioon;
- kliendiga koostöö on tähtsam kui lepingute läbirääkimised;
- reageerimine muutustele on tähtsam kui plaani järgimine.

Agiilsus on eeskätt mõtteviis, mis väljendub inimeste suhtumises muudatustesse ning selle tulemusena hõlbustab kõrgemale küpsustasemele liikumist, kuna edendab kohanemisvõimet ja paindlikkust. Agiilne protsessijuhtimine aitab hallata mitmeid arendusi korraga ning tagada piisavat muudatuste tempot ja kvaliteeti, et edukalt konkurentsipüües püsida. Seega tänapäeval peavad organisatsioonid nõustuma faktiga, et kiiresti muutuvas ärikeskkonnas protsessijuhtimise agiilse lähenemise mõistmine ja rakendamine on edu saavutamiseks ülioluline (Willaert, Van den Bergh, Deschoolmeester & Willems, 2007, lk 3)

Protsessijuhtimise teema kokkuvõttena saab välja tuua järgmist. Protsess on korratav tegevuste järjekord, mis omab sisendit ja väljundit ning loob kliendile väärtust. Igal protsessil on ettevõtte edukusse teatud panus. Protsessijuhtimine hõlmab eelkõige organisastiooni kui terviku vaates protsesside identifitseerimist ning nendevaheliste sisend-väljund seoste ülesmärkamist. Protsesside ümberkujundamine ja pidev arendamine on määratletud protsessijuhtimise elutsükli abil. Seega protsessijuhtimine on ettevõtte pidevalt töötav arengumootor, mis loob eeldused väärtusloome suurendamiseks ja efektiivsuse tõstmiseks.

Protsessijuhtimise ja strateegia elluviimise seoste uurimisel selgus, et äriprotsesside mõistmine ja optimeerimine aitab kaasa strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Protsesside kirjeldamine võimaldab tuvastada protsesside sisu ja ulatust, mõista protsesside mõju organisatsiooni toimimisele, leida pudelikaelu ning kujundada tulevikuprotsesse. Protsessianalüüs võimaldab toimiva mõõdikute süsteemi väljatöötamist, mis on tasakaalus ja seotud ettevõtte eesmärkidega. Terviklikkuse tagamiseks on oluline strateegia ja protsesside kooskõla, mille saavutamiseks peab lähtuma kliendi ootustest ja vajadustest.

Teises alapeatükis, analüüsides eelnevate uuringute tulemusi selgus, et akadeemilises kirjanduses kasutati kõige enam üheksat küpsusmudelit. Erinevate mudelite analüüsi tulemusel, osutus, autori hinnangul, käesoleva töö uurimisküsimusele vastamisel sobivaimaks Rosemann ja de Bruin mudel. Roseman ja de Bruin mudel omab suurt praktilist väärtust kuna võimaldab klassikalisel küpsusmudeli skaalal hinnata organisatsiooni protsessijuhtimise küpsust kuuest apsketist. Mudelit kui protsessijuhtimise hindamise praktilist meetodit saab rakendada erinevatel protsessijuhtimise arenguetapidel nii terve organisatsiooni suhtes, kui ka äriüksuste siseselt.

Kolmandas alapeatükis selgitati välja protsessijuhtimise arendamise võimalused. Tulemusena jõuti järeldusele, et protsessipõhise mõtteviisi sisse toomine on raske ja aeganõudev tegevus, kuna nõuab organisatsiooni muutmist paljudes valdkondades. Protsessijuhtimise arendamise üks esmaseid väljakutseid on edufakorite omavahelise seose mõistmine. Kuna ühes organisatsioonis on äriportsesse tavaliselt rohkem kui üks, siis tuleb hallata korraga erinevate äriprotsesside elutsükleid ja nende vahelisi seoseid. Valede eelduste maandamiseks protsessi parendamisel ja optimeerimisel on oluline määrata protsessipõhiseid rolle, kes vastutavad erinevate portsessi elutsükli osade eest. Üheks oluliseks aspektiks, mis mõjutab kokkuvõttes protsessijuhtimise arendamise efektiivsust tervikuna, peetakse töötajate protsessijuhtimise teadlikkust.

## **2. PROTSESSIJUHTIMISE ARENDAMINE AS TALLINN AIRPORT GH-S**

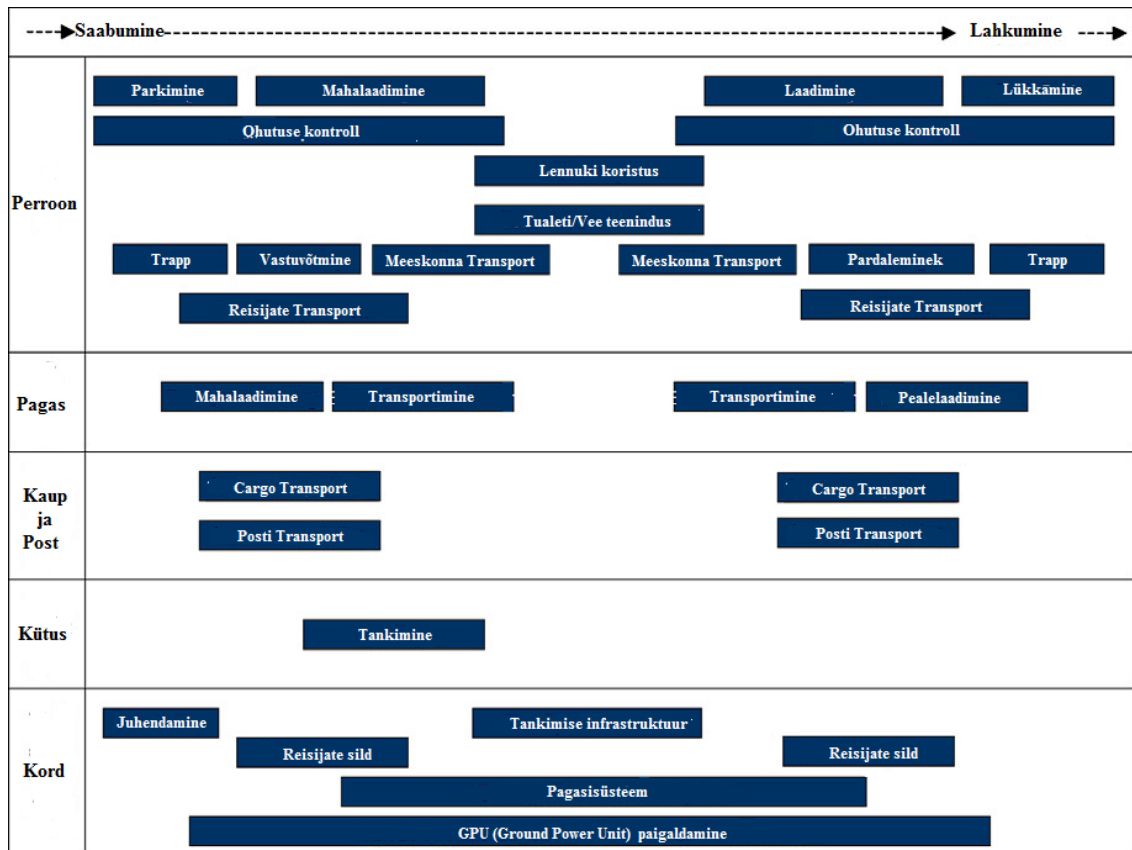
### **2.1. Protsessijuhtimise hetkeolukorra kirjeldus uuritavas ettevõttes**

Õhutranspordi funktsionaalsus sõltub keerulisest võrguarhitektuurist, mis sisaldab omavahel seotud protsesse. Globaalse võrgu toimimise tagamisel on lennujaamade ülesanne võimaldada lennukite meeskondadele ja reisijatele ühenduvust ning lihtustada lennukite vahetust. Iga lend koosneb eri sündmustest, mis toimuvad konkreetsetes järjestustes. Oluline on märkida, et järjekorra ühe sündmuse hilinemine mõjutab seda, kuidas ja millal edasine sündmuseprotseduur käivitatakse. (Rodrigues-Sanz, Comendador, Valdes & Perez-Castan, lk 147-148) See omakorda tähendab, et globaalses võrgustikus valitseb lennujaamade vastastikune sõltuvus, mis eeldab koostööd.

Õhusõidukite tulemuslikkuse peamiseks mõjutajaks ja tõhusaks tõukejõuks peetakse maapealset lennutegevuse korraldamist ja käitamist. Seetõttu lennuki ümberpööramise protsessi toimimise tagamisel peavad kohustused ja ülesanded olema selgelt kindlaks määratud ning peavad hõlmama kõiki toiminguid, mida operatiivses lennutegevuses osalevate sidusrühmade huvides tuleb osutada, järgides kokku lepitud töökorda. ATV (Airport Transit View) kontseptsioon kirjeldab lennuki ümberpööramise protsesse, mis koosneb kolmest eraldi osast (Rodrigues-Sanz, Fernandez, Comendador, Valdes, Garcia & Bagamanova, 2018, lk 364):

- lennuki lähenemine ja sissetulevate reisijate teenindamine;
- ümberpööramise protsess, mis hõlmab lennuki haldamist;
- väljaminevate reisijate teenindamine.

Seega maapealne teenindus lennujaamades hõlmab laia tegevusala, alates hooldusest, tankimisest ja kaubakäitlusest kuni reisijate vastuvõtmise ja sisseregistreerimiseni. (vt joonis 11)



**Joonis 11.** Maapealseid teenuseid pakkuva ettevõtte töökorraldus. (Meersman, Pauwels, Struyf, Van de Voorde & Vanelslander, 2011, lk 129)

Kõrge kvaliteeti tagamine kõigis protsessides on iga maapealse teenindaja jaoks kõige suurem prioriteet. Vastasel juhul muutuvad reisijad lennuki hilinemise tõttu rahulolematuks, õhusõiduki tulemuslikkus langeb ja kannatab lennujaama kvaliteet. Kvaliteedigarantii tagamiseks sõlmitakse lennufirma ja maapealse teenuse pakkuja vahel tasemeleping (*SLA – Service Level Agreement*), mis fikseerib teenuse kvaliteedinäitajad. SLA eesmärgiks on teha selgeks millise tasemega teenust oodatakse teenusepakkuja poolt. Kliendile ehk lennufirmale tähendab see aga teenusepakkuja poolset garantiid osutatavatele teenustele. Kokkulepitud teenustaseme mittetagamise puhul on teenusepakkuja sunnitud tasuma trahve. (IATA..., *n.d.*)

Alates 1. jaanuarist 2006 teostab Tallinna lennujaamas maapealse teeninduse korraldamist ja maapealse majandamisega teenivate õiguste ja kohustuste haldamist AS Tallinn Airport GH. Edaspidi esineb tekstis ka lühendina TAGH. Töös kasutatavad organisatsioonisisised dokumendid sh ka kontserniga ühine Intranet ja suuliselt saadud informatsioon, näiteks infotundide käigus, viidatakse järgnevalt kui TAGH sisedokumentatsioon. Ettevõtte asutajaks ja aktsiate omanikuks on AS Tallinna Lennujaam. Kui varem tegutses Tallinna Lennujaam ühe ettevõttega, siis TAGH loodi, et raamatupidamislikult lahutada Eesti lennujaamades õhusõidukite ja reisijate teenindamine suure riigiosalusega firmast. Peamised tegevusalad on lennujaama kasutavate juriidiliste ja füüsiliste isikute lennundusalane maapealne teenindamine, transpordivahendite ja eritehnika rentimine, kassateenus, vahendustegevus, reisija- ja kaubaveo dokumentide vormistamine ja müük ning lennundusalaste koolituste pakkumine. (vt joonis 12). Lennundusalaste koolituste pakkumine kogu Baltikumis ja Põhja-Euroopas on TAGH kõige uuem toode. Hetkel omab TAGH Tallinna Lennujaamas n-ö “loomuliku” monopoli staatust.



**Joonis 12.** AS Tallinn Airport GH teenused. (AS Tallinn Airport GH kodulehekülg)

AS Tallinn Airport GH suurimateks klientideks lennufirmade seas on rahvuslik lennufirma Nordica, lõunanaabrite airBaltic, Euroopa parim ja suurem vedaja Turkish Airlines, Soome lennukompanii Finnair, tellimuslendude suurim opereerija Eestis

Smartlynx Estonia ja Saksa lennukompanii Lufthansa. Samuti teenindatakse Euroopa suurimaid odavlennukompaniisid – Ryanair, Norwegian, Easyjet, Wizzair ning suur hulk äri- ja eralende. Tallinn Airport GH teenuseid kasutab eranditult ka kullerteenuste turuliider, logistikakontsern Deutsche Post DHL. Lisaks tehakse koostööd veel mitmete teiste lennufirmade, reisikorraldajate ja büroodega. (AS Tallinn Airport GH..., 2019)

Euroopa tugeva ja konkurentsivõimelise lennundussektori säilitamiseks ning Euroopa Liidu lennundusala välispoliitika arendamiseks kohaldatakse lennutranspordisektori suhtes konkurentsi reguleerivaid õigusakte. 1996. aastal võttis Euroopa Liidu Nõukogu vastu direktiivi 96/67/EÜ, millega avati maapealsete teenuste (st lennujaamades lennuettevõtjatele osutatavad teenused, nagu reisijate teenindamine, pagasikäitlus, õhusõidukite tankimine ja puhastamine jne) turg järk-järgult konkurentsile. Maapealse käitluse turu avamise eesmärk on vähendada lennuettevõtjate tegevuskulusid ja parandada lennujaama kasutajatele osutatavate teenuste kvaliteeti. (Euroopa Parlament..., 2018)

Direktiiv 96/67 EÜ nõuab maapealsete käitlusteenuste turu avanemist kõigile teenusepakkujatele, kui lennureisijate hulk ületab aastas kahe miljoni piiri või kaupade vedu ületab 50 000 tonni. Direktiivis 96/67 EÜ on ette nähtud palju erandeid mõnede töömahukate teenuste suhtes (pagasikäitlus, perroonikäitlus, kütuse- ja õlikäitlus, kauba ja posti füüsiline käitlus). Lisaks ei saa Direktiivi 96/67 EÜ rakendada juhul kui lennujaamas on iseloomulikud piirangud ruumi või mahu osas, mis ei võimalda teenuse dubleerimist või jaotamist. (Kapetanovic, 2015, lk 277) Kuigi reisijate arv Tallinna lennujaamas ületas kahe miljoni piiri juba 2012. aastal, pole Eesti direktiivi seni rakendanud. Tallinna lennujaama ruumipuuduse tõttu taotles Eesti direktiivi 9. artikli alusel erandit ja sai pikendust turu avamise konkurentsile alustamiseks 2021.aastani. (TAGH sisedokumentatsioon, 2018) 2021. aastal toob turu avanemine kaasa maapealsete teenuste pakkujate arvu suurenemise ning mõjutab Tallinn Airport GH suutlikkust kohaneda muutunud turu tingimustes.

Lisaks direktiivile tihenev lennuliiklus ja neljas tööstusrevolutsioon esitavad ohtralt väljakutseid. IATA prognooside järgi kasvab reisijate arv järgmise 20 aasta jooksul 4,1 % aastas (New IATA..., 2014). Aastal 2018 teenindati Tallinna Lennujaamas 3 007 644 (2017:2 648 361) reisijat, mis teeb keskmiselt 8200 reisijat ja 67 lendu päevas. (Tallinna

Lennujaama AS, 2018) Kui Eesti peab sammu üldise kasvutempoga, tähendab see aastaks 2026 Tallinna lennujaamale 5,6 miljonit reisijat. Kasvav nõudlus tehnoloogia vahendite kasutamise järele sunnib lennujaamasid digilahenduste laiendamisesse panustama. Lennundusele IT lahendusi pakkuva firma SITA andmete järgi investeringute maht IT-sse ja digiteenustesse perioodil 2011-2016 on kahekordistunud ja moodustas 2016. aastal 9,07 miljardit dollarit. (Smart Airport ..., 2018) Maailma lennujaamad on ammu aru saanud, et üleminek digitehnoloogiale annab neile suure konkurentsieelise ja kasvupotentsiaali. Tallinn Airport GH mõistab samuti, et e-teenused loovad uusi võimalusi, seega investeerib agaralt infotehnoloogiasse. Teenindusprotsesside automatiseerimine võimaldab tervel kontsernil jõuda „Smart Airport 3.0“ kontseptsiooni tasemele. Tuleviku turusituatsiooni muutused esitavad ohtralt väljakutseid nii tehnoloogia, regulatsioonide kui ka lennuoperatsioonide teenindamise suutlikkuse asjus. Lõppkokkuvõttes Tallinn Airport GH vastutab ise oma konkurentsivõime ja selle eest, kas ta saab pakkuda hinna-ja kvaliteeditaseme õiget suhet, mis kliendile sobib.

Tulenevalt tuleviku turusituatsiooni väljakutsetest alustas 2016. aasta lõpus terve kontsern protsessijuhtimise juurutamisega ning 2017. aasta augustis oli moodustatud kvaliteedi- ja protsessijuhtimise osakond, mille põhiülesanne on viia ettevõttesse teadmine protsessipõhisest juhtimisest ning muuta juhtimist läbipaistvamaks ning kvaliteetsemaks. Protsessid iseenesest on terves kontsernis juba pikka aega toiminud, kuid vajadus suurendada protsesside efektiivust, mis tuleneb kontserni strateegilistest eesmärkidest ning soov juhtida ettevõtte tegevusi terviklikes väärtusahelates nõuavad süstemaatilist lähenemist protsessidele ja selle juhtimisele. (Tallinn Lennujaama AS, 2017) Seega terve kontserni protsessijuhtimise esimese taseme eesmärgiks on toetada ettevõtte strateegiat.

Uute turuoludega kohanemiseks ja konkurentsivõime tugevdamiseks alustati 2018. aastal uute struktuuriliste muudatuste sisseviimist parema juhtimise tagamiseks, mis viidi lõpule 2019. aasta jaanuaris. Struktuurimuudatuste eesmärgiks oli ühendada reisijate registreerimise- ja värava teenindusosakond ning muuta struktuur konkurentsivõimelisemaks. Senise funktsioonipõhise juhtimise kõrval oli soov töökorraldust juhtida üksusi läbivalt, sest enamikes protsessides on tegutsejad



erinevatest üksustest ja osakondadest. 2019. aastal oli ettevõtte tegevus korraldatud juba uue funktsionaalse struktuuri järgi. (vt lisa 2) Funktsionaalse struktuuri puhul on terve organisatsioon jagatud üksusteks konkreetsete tegevuste baasil ning vastava üksuse töötajad vastutavad tulemuste eest oma üksuse piires. (TAGH sisedokumentatsioon, 2019)

Ettevõtte strateegilisel juhtimisel lähtutakse ettevõtte eesmärkidest, kvaliteedi ja keskkonnaeesmärkidest, keskkonnaaspektidest ning arvestatakse õiguslikke ja klientide nõudeid. Juhtkonnal on kohustus püstitada kvaliteedi- ja keskkonna ning ohutuse eesmärgid, selgitada töötajatele nende rolli eesmärkide täitmisel ja jälgida tulemuslikkust. Ettevõtte töötajate kohustus on omakorda järgida püstitatud eesmärke oma vastutusalas. Ohutus, turvalisus, punktuaalsus ja teenus on Tallinn Airport GH-s peamised prioriteedid töö korraldusel ja teostamisel. (TAGH sisedokumentatsioon, 2018-2019)

Strateegiliste eesmärkideni jõudmiseks võttis TAGH 2018. aastal kasutusele klassikalise tasakaalus tulemuskaardi. Strateegiast tulenevate eesmärkide elluviimiseks vajalikud tegevused on jagatud neljaks tasakaalustatud valdkonnaks – finantsid, kliendid, sisemised protsessid, areng. Visualiseeritud TTK esitati ettevõtte töötajatele järjekordse infotunni jooksul 2019. aasta alguses. Ettevõttes on minimaalne arv mõõdikuid ja põhirõhk on pandud punktuaalsusele, mis on otseselt seotud ettevõtte strateegilise kvaliteedieesmärgiga: „2017–2021 aastatel kasvada Põhja Euroopa kvaliteetseima teenindusega maapealset teenindust tagavaks ettevõtteks ja olla lennufirmade teenindusjaamade kvaliteedihinnangus esimese viie seas.“ (TAGH sisedokumentatsioon, 2018-2019; Tallinna Lennujaama AS Aastaruanne 2017, lk 73)

Kvaliteedi eesmärkide saavutamist toetab AS Tallinn Airport GH erinevate tegevuste ja ressursside abil. 2018.aastal alustati ettevõttes uue põhitegevuse efektiivistamist ja kulude optimeerimist toetava GHM (*ground handling management*) süsteemi väljatöötamisega. GHM süsteemi põhiülesanne on lendude teenindamise ja tööjõudu planeerimine. (Tallinn Airport GH infotund, juuni 2018) Lisaks töökorralduse optimeerimisele kvaliteedi eesmärgi saavutamiseks alates 2019. aastast on ettevõttes juurutatud tulemuspõhine osakondade töö planeerimine. Tulemuseesmärgid ja nende tasemed kinnitatakse kord kvartalis enne hindamisperioodi algust. Lisaks määratleb

osakonna juhataja töötajate personaalsete või tiimipõhiste eesmärkide täitmise tasemed. Ühelt poolt kujutab töösoorituse hindamine inimese või meeskonna töötulemuste ülevaatamist, et selgitada välja tema panus organisatsiooni eesmärkideni jõudmisel. Teisalt aga näevad töötajad kuidas nende individuaalne panus ja tulemused aitavad organisatsiooni eesmärki saavutada. Lõppkokkuvõttes ühine eesmärk, mis kattub osakondade eesmärkidega hakkab positiivselt mõjutama üksuste vahelist koostööd, mille indeks 2018.aastal Kantar Emor läbiviidud uuringust oli 5 palli skaala 3,1. (*Ibid*, 2018)

Tallinn Airport GH püstitatud eesmärkide järjepidevat saavutamist toetab integreeritud juhtimis- ja ohutusjuhtimissüsteem, mille eesmärk on tagada läbi süsteemse ja protsessikeskse lähenemisviisi osutatavate teenuste kvaliteet. Integreeritud juhtimissüsteemi standardid on loodud selleks, et aidata organisatsioonil ennetada võimalikke probleeme ja vältida nende kordumist. Juhtimissüsteemi loomisel on võetud aluseks rahvusvaheliste standardite EVS-EN ISO 9001:2015 (kvaliteedijuhtimine), EVS-EN ISO 14001:2015 (keskkonnajuhtimine) ja EVS-18001:2007 (töötervishoiu ja tööohutuse juhtimine) nõuded, samuti lähtutakse lennufirmade, IATA (Lennutranspordi Assotsioon), EASA (Euroopa Lennuohutuse Agentuuri) ja ICAO (Rahvusvaheline Tsiviillennunduse Organisatsioon) nõuetest ja soovitustest. (TAGH sisedokumentatsioon, 2019 Juhtimissüsteemi fookus on seatud ettevõtte põhi- ja tugitegevuste valdkondade toimimise tagamisele (vt tabel 9).

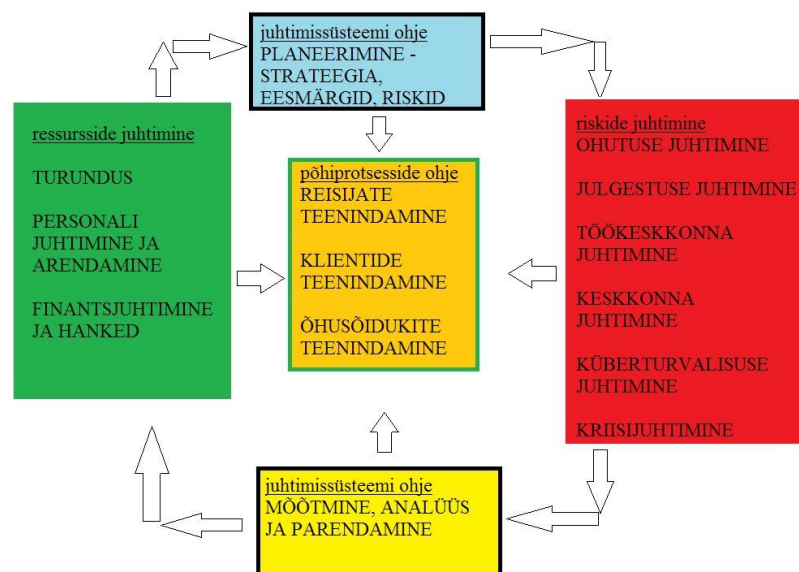
**Tabel 9.** Tallinn Airport GH AS põhi-ja tugitegevused

PÕHIPROTSESSID	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reisijate teenindamine</li> <li>2. Klientide teenindamine</li> <li>3. Õhusõidukite teenindamine</li> </ol>
TUGI-JA ALAMPROTSESSID	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ressursside juhtimine <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Turundus</li> <li>1.2. Personalijuhtimine ja arendus</li> <li>1.3. Finantsjuhtimine ja hanked</li> </ol> </li> <li>2. Riskide juhtimine <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Ohutuse juhtimine</li> <li>2.2. Julgestuse juhtimine</li> <li>2.3. Töökeskkonna juhtimine</li> <li>2.4. Keskkonna juhtimine</li> <li>2.5. Küberturvalisuse juhtimine</li> <li>2.6. Kriisijuhtimine</li> </ol> </li> </ol>

Allikas: TAGH sisedokumentatsioon

Protsessid on kirjeldatud kordade, protseduuride ja juhenditena, mille juurde kuuluvad vajadusel tõendusdokumentide vormid. Reisijate teenindamise juhtimisvaldkond reguleerib reisijate teenindamisega seotud tööprotsesse. Klientide teenindamise osas käsitletakse peamiste äriprotsessidena lennufirma klienditeenuste edasimüümist ning täiendavate lennufirma teenuste osutamist klientidele. Õhusõidukite teenindamise juhtimisvaldkond reguleerib kliendi õhusõidukite teenindamist vastavalt kliendi poolt seatud nõuetele ja ettevõtte tegevust reguleerivale dokumentatsioonile. Tallinn Airport GH protsesside struktuur kujuneb mitmetasandiliseks. Protsesside kirjeldamiseks on põhiprotsessid dekomponeeritud alamprotsessideks. Mõned alamprotsessid, nagu näiteks suundumine õhusõidukisse (vt lisa 3), mis on osa reisijate teeninduse põhiprotsessist, on modelleeritud BPMN 2.0 modelleerimise tarkvara abil. (TAGH sisedokumentatsioon, 2019)

Juhtimissüsteem on üles ehitatud lähtuvalt neljast omavahel seotud valdkonnast: põhiprotsessid, riskide juhtimine, ressursside juhtimine ja juhtimissüsteemi ohje, millel on omakorda spetsiifilisemad alavaldkonnad. (vt joonis 13) Tööprotsesside juhtimisvaldkondade jaotus ei vasta otseselt ettevõtte struktuurivaldkondade jaotusele, sest tööprotsessid hõlmavad sageli mitut erinevasse struktuurivaldkonda kuuluvat allüksust.



**Joonis 13.** TAGH juhtimissüsteemi ohje. (TAGH sisedokumentatsioon)

Juhtkonnal on kohustus hinnata juhtimissüsteemi tulemuslikkust. Juhtimissüsteemi tulemuslikkuse hindamiseks on välja töötatud järgmised protseduurid (TAGH juhtimissüsteemi käsiraamat):

- juhtimissüsteemi auditid – perioodilised auditid, mille käigus hinnatakse kvaliteedijuhtimissüsteemi toimivust;
- ennetav ja korrigeeritav tegevus – parendustegevus, mille käigus analüüsitakse ja lahendatakse juhtimissüsteemi mittevastavusi, välistamaks nende kordumise; vastavalt protseduurile Ebareeglipärasustest teavitamise kord AS-is Tallinn Airport GH, võivad parendusettepanekuid teha kõik töötajad, esitades need selleks ettenähtud vormil või läbi elektroonilise infosüsteemi PARRO, allüksuse juhile ja/või kvaliteedijuhtimise osakonda;
- keskkonnaaspektide määramine ja hindamine ning keskkonna eesmärkide koostamine;
- keskkonnaparameetrite seire, mõõtmine ja hindamine.

Ettevõtte tugiprotsessid toetavad ohutus- ja ärieesmärkide saavutamist. Kõik ettevõtte põhiprotsessi puudutavad tegevused on allutatud riskijuhtimisele ja riskikesksele lähenemisele. Ettevõtte põhiprotsessi turvalisusega seotud eesmärgid (ohutus ja julgestus) on jagatud riskijuhtimise põhimõtetest tulenevalt erinevatesse kategooriatesse, et anda parem ja selgem ülevaade põhiprotsessile seatud eesmärkide saavutamise sihttasemetest. Tallinn Airport GH-s ohtude tuvastamine ja riskide hindamine on jätkuv protsess, mida viiakse läbi ja dokumenteeritakse kõigi ohutust mõjutavate tegevuste fikseerimisel elektroonilises PARRO andmebaasis ja kõigis allüksustes enne suuremaid muudatusi, mis võivad olla (TAGH sisedokumentatsioon, 2019):

- ettevõtte juhtimisstruktuuri puudutavad muudatused;
- uute seadmete soetamine ja/või teenuste planeerimine;
- olemasolevate seadmete ja/või teenuste likvideerimine;
- uute kordade või protseduuride juurutamine;
- olemasolevate kordade või protseduuride muutmine;
- seadusandluse muudatuste juurutamine.

Ressursside ohje eesmärgiks on AS-i Tallinn Airport GH põhiprotsesside teostamiseks vajalike ressursside tagamine. Tallinn Airport GH personali juhtimise ja arendamise eesmärgiks on tagada organisastiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks piisav hulk kvalifitseeritud, usaldusväärseid ja motiveeritud töötajaid. Tallinn Airport GH personalipoliitika aluspõhimõteteks on (TAGH sisedokumentatsioon, 2019):

- pädev personal;
- ametikohtade operatiivne mehitamine;
- töötajate arendamine ja motiveerimine.

Ettevõtte eesmärkide ja kvaliteetsete töötulemuste saavutamiseks vastutab personaliosakond personali tööalase pädevuste haldamise ja toetamise eest õppetegevuse korraldamise ja koolitusvõimaluste loomise läbi. Tallinn Airport GH AS soodustab töötajate pädevuste tagamist ja töökohal õpet sobiva õpikeskkonna kujundamise ja õppimisvõimaluste loomise läbi. Töötaja omakorda vastutab pädevuste omandamise eest, kui talle on tagatud ligipääs õppimiseks vajalikule sisule ja vahenditele. Töötajate jätkuva pädevuse tagamiseks rakendatakse ettevõttes korrapäraselt korduskoolitusi kui nõue on sätestatud rahvusvaheliste ja/või riiklike normdokumentidega või ettevõttesiseste normdokumentidega, et tagada ja tõendada töötajate suutlikkust neile määratud ülesannete täitmisel. Lisaks rakendatakse ettevõttes kogemuste jagamise praktikat. Kaks korda aastas toimub lennuohutuse, -julgestuse ja kvaliteedi alane infovahetus ohutuskomitees. Analüüsitakse toimunud juhtumeid ja rakendatud korrigeerivaid ning ennetavaid tegevusi ning tutvustatakse planeeritavaid või ettevõtet mõjutavaid arendustegevusi. Sisemine kogemuste jagamine toimub peamiselt igapäevase töösuhtlemise, koosolekute ning sisekoolituse kaudu. (TAGH sisedokumentatsioon, 2019)

Organisatsioonikultuuri arendamise toetamiseks on 2018. aastal ettevõtte juurutanud uue töötaja sisseelamisprogrammi ning olemasolevate töötajate toetamiseks rakendatakse töövarjutamise programmi. (TAGH sisedokumentatsioon, 2019) Lisaks on alates 2018. aastast ettevõtte korraldab regulaarselt infotunde, kus räägitakse ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja tegevussuundadest, tutvustatakse ettevõtte struktuuri, töökorraldust, ärifilosoofiat ja eesmärke. See aitab nii uutel, kui olemasolevatel töötajatel, mõista juhtide otsuseid, suurendab osalustunnet ning kujundab ühtsustunnet.

Ettevõtte juhtimiskultuur määrab selle, kuidas ettevõttes otsuseid ja kokkuleppeid tehakse, need kõikide töötajateni viiakse, töötajatesse suhtutakse ja seda suhtumist väljendatakse. Tallinn Airport GH verbaalne kuvand on olla kvaliteetse teenindusega, paindlik, innovaatiline, sõbralik ja hooliv teenindusorganisatsioon. (Tallinna Lennujaama AS, 2017, lk 70) Need väärtused aitavad juhtidel keerulistel hetkedel otsustada, kuidas käituda, kuidas anda tagasisidet, lahendada erimeelsusi ja olla konfliktides vahendajaks. Lisaks soodustavad ühised väärtused nii osakondade kui ka töötajate vahelist koostööd. Selge arusaama ja tugeva “meie” tunde loomiseks on ettevõtte alustanud 2018. aastal juhtimiskultuuri parendamisega. Väärtustes kokku leppimiseks ja ühise unistuse loomiseks korraldatakse ühiseid meeskonnakoolitusi. (TAGH sisedokumentatsioon, 2018)

AS Tallinn Airport GH finantsjuhtimise üldised põhimõtted on kehtestatud kontserni AS'i Tallinna Lennujaam Raamatupidamise siseeeskirjas. Kuna Tallinna Lennujaamal puudub klassikalises mõttes tarneahel, korraldab kontsern hankeid, mille kord ja protseduurireeglid on kehtestatud hangete korraldamise korraga. (Tallinna Lennujaama AS, 2017, lk 41) Hankeprotsessid ja hankelepungud ei võimalda ettevõttel dünaamiliselt läbi viia või jooksvalt siise tuua muudatusi.

## **2.2. Tallinn Airport GH AS uuringu meetodid ja korraldus**

Käesoleva magistritöö eesmärgi täitmiseks teostati autori poolt AS Tallinn Airport GH uuring, mille etappideks on protsessijuhtimise hetkeolukorra küpsustaseme välja selgitamine ja tegevuste väljatöötamine vajaliku küpsustaseme saavutamiseks tulevikus. Hetkeolukorra välja selgitamiseks viis autor läbi dokumendianalüüsi, intervjuud ja küsitluse. Uuringu detailsem kava on paigutatud magistritöö lisadesse (vt lisa 4). Protsessijuhtimise hetkeolukorra hindamiseks analüüsis töö autor Fisher'i ja Gartner'i hindamiskriteeriume ja sünteesis nende põhjal uut kontseptuaalset mudelit (vt lisa 5). Tuleviku turuolukorra muudatustest tuleneva vajaliku küpsustaseme määramisel lähtus autor Dijkman'i, Lammers'i & de Jong'i (2016) uuringu tulemustest (vt lk 21-22).

Protsessijuhtimise hetkeolukorra kaardistamist alustati dokumendianalüüsist. Dokumendianalüüs on süsteemne ja analüütiline protseduur, mis hõlmab dokumentides sisalduvate andmete leidmist, hindamist ja sünteesimist. Võrreldes teiste kvalitatiivsete

uuimismeetoditega on dokumendianalüüsil nii eelised kui ka puudused. Dokumendianalüüsi eelised seisnevad kõigepealt spetsiifilisuses, efektiivsuses, stabiilsuses ja erapooletuses. Dokumentides on kirjas täpsed faktid, mis on põhjalikult läbimõeldud ja omavad mingit tähendust. Dokumendianalüüsi puudustena nimetatakse ebapiisavust, kättesaamatust ja kallutatud selektiivsust. (Bowen, 2009, lk. 27-32)

Dokumendianalüüsi valim on eesmärgistatud, mis tähendab, et valimi moodustamisel lähtutakse dokumentide teatud omadustest ja uurimisküsimustest. (Teddle & Fen Yu, 2007, lk 80) Eesmärgiks on antud juhul uurida AS Tallinn Airport GH sisedokumente, mis käsitlevad protsessijuhtimise põhimõtteid. Dokumendianalüüsis kasutati allikatena nii Tallinn Airport GH kui ka Tallinna Lennujaama AS siseseid töödokumente (vt tabel 10), millele liigipäas võimaldati autorile juhtkonna poolt. Dokumendianalüüsis tuvastas autor faktiandmeid, mis vastavad Fisher'i ja Gartner'i sünteesitud mudeli raamistikule.

**Tabel 10.** Tallinn Airport GH AS analüüsitud dokumentide loend

<b>Analüüsitud aspektid/teemad</b>	<b>Analüüsitud TAGH sisedokumendid</b>
TAGH töökorraldus ja struktuur	Juhtimissüsteemi käsiraamat
TAGH strateegia ja eesmärgid 2018-2021	Infotunni presentatsioon (juuni 2018)
TAGH TTK	Infotunni presentatsioon (veebuar 2019)
Tallinna Lennujaama AS alamprotsessi (suundumine lennukisse) kaart	Tallinna Lennujaama AS Intranet
Tallinna Lennujaama AS Aastaruanne 2017	Tallinna lennujaama AS veebileht
Allikas: autori koostatud	

Detailsema ja põhjalikuma informatsiooni saamiseks, lisaks dokumendianalüüsile, viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud ja küsitluse. Väljaselgitamaks organisatsiooni protsessipõhise mõtteviisi rakendamise hetkeseisust oli intervjuude ja küsitluse eesmärgiks koguda erinevate juhtimistasemete ning üksuste liikmete nägemusi Tallinn Airport GH protsessijuhtimise põhielementidega seonduvast. Intervjuude ja küsimustiku detailsem kava on esitatud tabelis 11. Poolstruktureeritud intervjuu suurimaks eeliseks on andmete kogumise paindlikkus. Poolstruktureeritud intervjuu käigus saadud vastuseid saab täpsustada ja saada põhjalik ülevaade. (Lepik, Harro-Loit, Kello, Linno, Selg & Strömpl, 2014) Kvalitatiivse andmeanalüüsi sisuanalüüsi abil saab omavahel kombineerida horisontaalanalüüsi (esitatakse tulemusi teemade kaupa) ning vertikaalanalüüsi (leitakse vastuste omavahelisi seoseid) ja kaardistada seoseid ning mustreid (Kalmus, Masso & Linno, 2015).

**Tabel 11.** Intervjuude ja küsitluse valim.

	<b>Vastaja/ Intervjueeritav</b>	<b>Üldkogum (inimesi)</b>	<b>Valim (inimesi)</b>	<b>Ajavahemik</b>
<b>Tippjuhid</b>	<b>Juhatuseliige</b> – vastutab ettevõtte strateegia ja protsesside arendamise eest.	3	1	11.03.2019
<b>Keskastme juhid</b>	<b>Projekti juht</b> – tegeleb ettevõtte tuleviku uuringutega.	6	1	12.03.2019
	<b>Perrooniteeninduse üksuse juht</b> – haldab õhusõidukite teenindamisega seotud põhiprotsessi.	1	1	7.03.2019
	<b>Reisijateeninduse üksuse juht</b> – haldab reisijate teenindamisega seotud põhiprotsessi.	1	1	7.03.2019
<b>Esmatasandi juhid</b>	<b>Tiimijuhid</b> – vastutavad igapäevaste protsesside läbiviimise eest.	23	12	12.03.2019- 26.03.2019

Allikas: autori koostatud

Kvalitatiivse intervjuu-uurimuse kavandamisel lähtus töö autor käesoleva töö uurimuse eesmärgist. Intervjuu kava koostati teematiliste plokkide kaupa, et selle abil saaks vastus uurimisküsimusele. Intervjuu teemad ülesehitati sissejuhatavast küsimusest alates, liikudes edasi spetsiifilisemaid teadmisi vajavate küsimustega. Intervjuude tekstide põhjalikumaks mõistmiseks saadud andmed kodeeriti ja kategoriseeriti. Kodeerimisel ja kategoriseerimisel kasutati deduktiivset lähenemist. Kategoriseerimise abil saab uuringu teemasid ja küsimusi rühmitada mõistlikesse kontseptuaalsetesse üksustesse. Lisaks saab samade kategooriate alusel andmeid analüüsida, luues alamkategooriaid. Deduktiivse kodeerimise puhul tulenevad kategooriad ja koodid olemasolevast teooriast ja uuringuga kogutud andmeid võrreldakse olemasolevate kategooriatega. (Bengtsson, 2016, lk 8–10) Deduktiivse lähenemisviisi kasutamine



võimaldas töö autoril saada tulemusi, mis toetavad olemasolevat teooriat. Teoorial põhinevad ehk deduktiivsed kategooriad on välja toodud tabeli 12 esimeses veerus. Kategooriate aluseks on BPM küpsusmudeli teemavaldkonnad. Lisaks igale kategooriale on loodud alamkategooriad märksõnade abil.

**Tabel 12.** BPM põhielementide alamkategooriate hinnang

<b>Põhifaktor</b>	<b>Alamkategooria</b>
<b>Strateegiline kooskõla</b>	Juhtimine
	Teadlikkus
<b>Valitsemistava</b>	Otsustusotsess
	Dokumentatsioon
	Omanikud
	Koostöö
	Modelleerimine
<b>Meetodid</b>	Metoodikad
	Tarkvara
<b>IT</b>	Automatiseerimine
	Kohanemisvõime
<b>Inimesed</b>	Kliendikeskus
<b>Kultuur</b>	Arengule orienteeritus

Allikas: autori koostatud

Intervjueeritavate valikul lähtuti põhimõttest, et intervjueeritavate hulgas oleksid esindatud nii tipp- kui ka keskastme juhid, kelle rollid on seotud nii organisatsiooni kui ka üksikute protsesside juhtimisega. Enamik küsimusi olid avatud, mis võimaldas töö autoril küsida intervjuu vältel täpsustavaid küsimusi ning tekitada avatud vestlust. (vt lisa 6) Osalejate eelneval nõusolekul intervjuud salvestati ja transkribeeriti. Intervjuude kestvuseks oli 40-80 minutit. Usaldusväärsema tulemuse tagamiseks viidi intervjuud läbi individuaalselt, mis võimaldas intervjueeritaval end vabalt tunda. Leidmaks erinevusi ja sarnasusi grupeeriti intervjueeritavate tsitaadid maatriksi abil (vt lisa 7). Intervjuudest saadud tulemuste põhjal viidi läbi protsessijuhtimise küpsuse hindamine autori poolt sünteesitud mudeli abil.

Küsitlust kasutati, et teada saada protsessijuhtimise ühtede osapoolte ehk tiimijuhtide hinnanguid protsessijuhtimisega seotud tegevustele. Tiimijuhtide töö seisneb igapäevaste protsesside läbiviimise tagamises. Küsitlus oli loodud APQC (*Knowledge base: Business Process Management Maturity Assessment Tool*) baasil kümnest valikvastustega küsimustest, mis vastavad APQC BPM edufaktorite raamistikule (vt lisa

8). Valikuid on igal küsimusel viis, mis viitab viiele küpsusastmele. Küsimuste vastused kodeeriti numbriliste väärtustega 1 kuni 5, kus 1 vastab küpsusmodeli algtasemele ja 5 optimeeritud tasemele (vt lisa 9). Küsimustik tehti vastajatele kättesaadavaks Google'i vormide kaudu ning edastati lingina üksuste juhtide vahendusel kõigile üldkogumis olevate tiimijuhtide meiliaadressidele. Üldkogumiks oli 23 tiimijuhti ning valim kujunes 12-st küsimustikule vastanud tiimijuhist. Küsimustikule vastamiseks anti aega 15 päeva.

Teise peatüki kolmandas alapeatükis viiakse läbi analüüs ja tehakse järeldused valitud andmekogumise meetodite – dokumendianalüüsi, küsitluse ja poolstruktureeritud intervjuude – põhjal ning tuvastatakse AS Tallinn Airport GH protsessijuhtimise hetkeolukorra küpsustaset. Hinnangu andmine kõigi kolme meetodi puhul toimus progresseeruvalt, lähtuvalt BPM küpsuse tasemete saavutamise eeltingimustele (vt lk 28), st alustati iga kategooria esimeselt küpsustasemelt ja liiguti kuni kõrgeima saavutatud küpsustasemeni

### **2.3. Uuringu tulemuste analüüs**

Protsessijuhtimise hetkeolukorra kaardistamist alustati dokumendianalüüsist, kus uuriti kõigepealt AS Tallinn Airport GH juhtimissüsteemi. Lisaks analüüsiti turu muutustest tulenevat tulevikuvaadet. Dokumentide analüüs on koondatud käesoleva peatüki esimesse osasse (vt lk 45–54) ja analüüsi tulemused on esitatud lisas 10.

Dokumendianalüüsi järel viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud. Esimene küsimuste plokk keskendus strateegilisele joondamisele. Kõik vastajad toetavad protsessijuhtimist, kuid mõistavad protsessijuhtimist väga erinevalt. Protsessijuhtimise defineerimine ei olnud keskastme juhtide jaoks lihtne, mõistet peeti laiaks. Läbivana mõtestati protsessijuhtimist protseduuride täitmise kaudu. Eriti rõhutati teenustaseme kokkulepete ehk SLA kohustuste täitmist. Samas leiavad kõik intervjuueeritavad, et protsessijuhtimise eesmärk on protsessi parem mõistmine ja selle parendamine. Ettevõtte tippjuhtkond mõistab piisavalt protsessijuhtimise mõjuvõimu tegevuse tulemuslikkuse parendamisele. Intervjuude käigus selgus, et süsteemselt ja teadlikult protsessijuhtimise teadlikkust ei levitata. Põhjustena toodi välja eelkõige struktuurimuudatuste taustal informatsiooni üleküllus, mis võib tekitada töötajates stressi ja ülekoormust. Lisaks, lähtuvalt kokkulepest emettevõttega, hakkab Tallinn

Airport GH protsessikeskse mõtteviisi kommunikeerima alles siis, kui saab rääkida protsessijuhtimise täielikust juurutamisest emaettevõttes.

Vaatamata sellele, et protsessijuhtimise teadlikkus on suhteliselt madal, on kõigi intervjueeritavate arvamusel ettevõtte põhiprotsessid süsteemselt joondatud ja peegeldavad organisatsiooni strateegiat. Ettevõttes räägitakse palju fookusest ja selle olulisusest. Küll aga selgus, et eesmärkide joonduvus läbi erinevate kihtide ning nende kaetus mõõdikutega tekitab segadust. Ühe intervjueeritava sõnul, kuigi ettevõttes on implementeeritud tiimipõhine tegutsemismudel, on raske hinnata eesmärgi saavutamist tiimipõhiselt. Lisaks selgus, et strateegilise arengukava koostamisse ei olnud esmatasandi juhid kaasatud. Ühelt poolt on see seletatav struktuurimuudatustega ning arengukava koostamise ajal esmatasandi juhid alles astusid ametisse. Teisalt selgus, et mõned keskastme juhid on veendumusel, et esmatasandi juhid vastutavad ainult lühiajaliste eesmärkide täitmise eest ning seetõttu pole vaja neid kaasata strateegilisse arengukava koostamisse. Siinkohal on tegemist vastuoluga protsessijuhtimise kui tervikliku juhtimispraktika põhimõttega, kus edu faktorina peetakse teoreetilistes käsitlustes organisatsiooni terviklikku kaasamist (strateegia, eesmärgid, töötajad, kliendid, partnerid jne).

Enamuste intervjueeritavate sõnul organisatsiooni uus funktsionaalne struktuur muudab juhtimist kvaliteetsemaks ning toetab protsessijuhtimist. Siiski väitsid mõned intervjueeritavad, et ettevõtte poolt loodav väärtus loeb rohkem kui struktuur, kuna lennufirmad ehk kliendid hindavad ettevõtet oma kasu järgi. Samas aga tõdeti, et väärtus luuakse struktuuris, mis aitab saavutada täieliku klientide rahulolu ning operatiivselt reageerida muutuvatele tingimustele. Kõik vastajad märkisid, et viimasel ajal pööratakse suurt tähelepanu pikaajalisele tulemuslikkuse juhtimisele. Selleks fokuseeritakse klientide väärtusloomele ning tuleviku stsenaariumite väljatöötamisele, et oleks võimalik pakkuda klientidele nendele sobilikke lahendusi muutavas olukorras. See omakorda viitab sellele, et ettevõtte keskendub strateegia dünaamilise mudelivalikule.

Järgmine küsimuste plokk keskendus valitsemistavale. Intervjueeritavate arvamusel tööprotseduurid ja reeglid aitavad täita ülesandeid õigesti ning elimineerivad vastastikkust kooskõlastamist. Ühelt poolt range tööjaotus, reeglid ja protseduurid

panevad inimesi käituma ettearvatavalt, mis viitab sellele, et tegemist on pigem tsentraliseeritud organisatsiooniga. Teisalt tugev standardiseeritus ei võimalda alternatiivsete käitumismustrite omandamist. Kõik vastajad rõhutasid, et igal töötajal on õigus vastu võtta otsuseid oma vastutusala piires. Lisaks märkis üks intervjuueeritav, et ettevõtte ametijuhendis on välja toodud, et Tallinn Airport GH on tugevalt struktureeritud töökoht. See viitab sellele, et otsustamisprotsess on tegelikkuses võimukeskne, mis pigem takistab protsesside muudatustegevuste juhtimist.

Valitsemise tulemuslikkuse osas on oluline määrata osapooled (vt lk 37), kes hoolitsevad ja vastutavad protsessi kui terviku eest. Vastuseks küsimusele, kas protsessidel on omanikud, leidsid mõned vastajad, et põhiprotsesside juhid on ka nende omanikud. Protsessi osapoolte vastutuse ametlik määramatus ei anna samuti kindlust valitsemise osas ning ei toeta protsesside juhtimise edukust. Protsessivaadet toetav valitsemine eeldab organisatsiooni tegevusest mõjutatud huvigruppide kaasatust arendusprotsessidesse. Intervjuudest selgus, et organisatsiooni peamine koostööpartner arendusprotsessides on emaettevõtte ja see on loomulik kuna ettevõtete protsessid on tihedalt seotud ning osaliselt kattuvad.

Teiste huvigruppidega koostöö peamiseks formaadiks on olnud tagasiside vastuvõtmine. Positiivsena võib välja tuua aga seda, et tänaseks on ettevõttes aru saadud koostöö tegevuse mõjust ning ettevõtte üritab teha kõigepealt klientide ehk lennufirmade rahulolu uuringuid. Lisaks erinevate koostöövormide kaudu rahvusvaheliste partneritega (kõigepealt teiste lennujaamade maapealseid teenuseid pakkuvate ettevõtetega) üritab ettevõtte analüüsida oma hetkeseisu ja kujutada tulevikuperspektiivi. See annab võimaluse hinnata oma tugevusi ja nõrkusi ning vajadusel sisse viia parandusi protsessidesse. Eelnevast võib järeldada, et Tallinn Airport GH protsessivaadet toetav valitsemissüsteem on ebatäiuslik kuna ei sisalda kõiki vajalikke komponente ning olemasolevate komponentide vaheline sidustus pole piisavalt tagatud.

Järgmine küsimuste plokk keskendus protsessijuhtimise meetodile. Protsesside kaardistamisest keskastme juhtidele on teada ainult nii palju, et on olemas iga protsessi konkreetsete tegevuste struktureeritud verbaalne kirjeldus, mis täidab ka tööjuhendi funktsiooni. Ühe keskastme juhi väitel on olemas ka protsessijoonised. Tippjuhi kinnitusele on olemas üldine protsessikaart ja mõnede üksikute protsesside hetkeseis on

graafiliselt visualiseeritud modelleerimise tööriistade abil. Äriprotsesside küpsuse teoreetilisest raamistikust lähtuvalt (vt lk 35) peetakse modelleerimist protsessijuhtimise oluliseks osaks ning seepärast graafilise visualiseerimise puudulikkust näeb autor probleemina. Tekstivormid on väga mahukad ja nende alusel ei saa teha erinevate protsesside loogilist kontrolli, analüüsida eri tegevuste vahelisi seoseid ja avastada vastuolusid.

Kuigi ettevõttes tegeletakse protsesside dokumenteerimise ja täiendamisega intervjueeritavad ei nimetanud protsesside parenduse tegevusi kui konkreetse meetodi (*Lean, Six Sigma* jne) rakendamist. Intervjuudes toodi välja, et pigem jälgitakse mõnede tarbetute tegevuste kõrvaldamist ehk kulusäästliku juhtimise põhimõtet. Üks intervjueeritav mainis kompetentsi olulisust. Ettevõtte protsesside hindamine välisekspertide poolt annab sügavama analüüsi ning võimaldab kohandada just antud ettevõttele sobivat mudelit, mis põhineb ettevõtte äriprotsesside spetsiifika ja üksikute meetodite ja tehnikate kombinatsioonil. Tippjuht kinnitas samuti, et juhtkonna tasandil pole arutatud milliseid BPM põhimõtteid edaspidi kasutatakse. Autori hinnangul on hästi dokumenteeritud protsessid organisatsiooni põhialus, seega asjakohaste tööriistade tugi on kriitiline edutegur protsesside kirjeldamisel. Protsesside korralik kirjeldus aitab ettevõttel defineerida eesmärgi ja mõõdikuid protsessikeskselt ning näha protsessisüsteemi suuremat pilti.

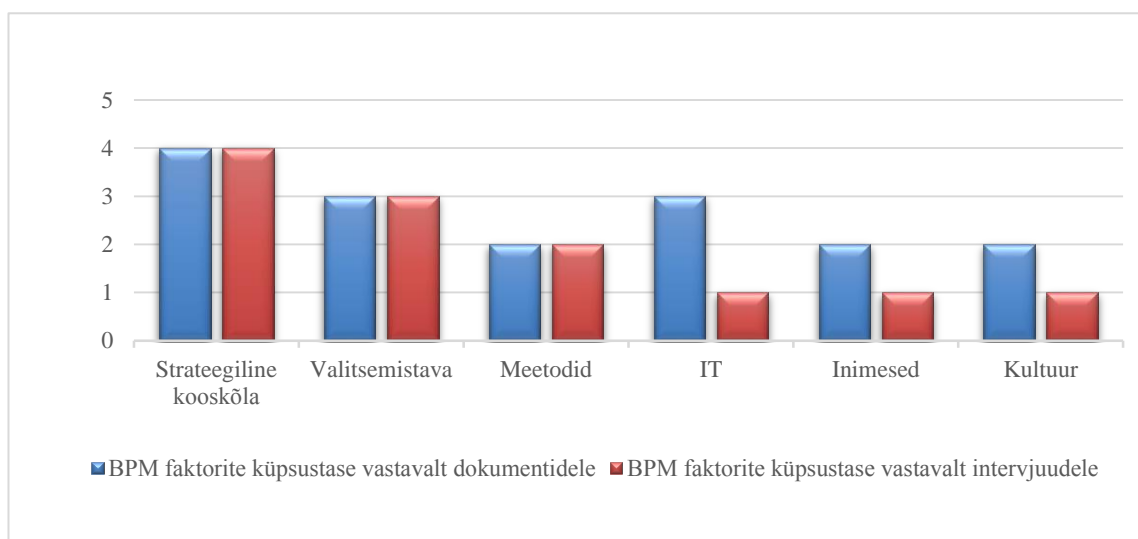
Järgnevalt uuriti osalejatelt kuivõrd IT toetab protsessijuhtimist. Kõikide vastajate arvamusel on ettevõtte IT peamiseks ülesandeks tehnilise baasi haldamine ning tehnoloogilise valmisoleku tagamine. Mõned vastajad märkisid, et IT ei tunne ettevõtte tegevusprotsesse ning seepärast ei saa anda parendusettepanekuid, mis võivad kiirendada protsesside arengut. Sellest võib järeldada, et IT ei omanda strateegilise valdkonna tähtsust. Samas intervjueeritavad rõhutasid, et IT poolt lahenduste ja tugiteenuste väljatöötamine, mille kaudu saab hõlbustada osakondade vahelist tööd ning toetada eesmärkide saavutamist on ettevõttele ülioluline. Automatiseerimise osas olid vastajad üksmeelel, et tehnoloogilised lahendused ühelt poolt kiirendavad protsesse, teisalt aga tõstavad protsesside veakindlust. Intervjueeritavate sõnul on Tallinn Airport GH võrreldes teiste maapealseid teenuseid pakkuvate ettevõtetega tehnoloogilises arengus liialt palju maha jäänud. Kui mujal maailmas on paljude reisijate

teenindamisega seotud protsesside jaoks olemas digitaalne väljund, siis Tallinn Airport GH's valdav osa protsesse tehakse manuaalselt ning tegeletakse paberimajanduse haldamisega. Autori hinnangul ei toeta emaettevõttega ühine IT osakond Tallinn Airport GH strateegilisi eesmärgi ega võimalda luua lisandväärtusi.

Järgmine küsimuste plokk keskendus inimeste uuendustega kohanemist kajastavatele küsimustele. Küsimusele, kas organisatsioonis valitseb uuendusmeelsus muudatuste vastu ei olnud vastajad üksmeelel. Ühe juhi arvamusel on inimesed pigem avatud uuendustele, teine aga tõi näitena eelmise aasta rahuolu uuringu, mille tulemusena selgus üldine meelestatus ettevõtte vastu. Intervjuudest selgus, et organisatsiooni kultuuri toetamiseks mitmete ees ootavate muudatuste juures on plaanis sisse tuua lisaväärtusi. Lisaks tuleviku prognoosimine ja simuleerimine aitab parandada organisatsiooni üldist paindlikkust ning iga töötaja kohanemisvõimet eraldi. Ühe intervjuueeritava väitel on viimase aja jooksul organisatsiooni reageerimisvõime jätkuvalt paranenud ja oluliste muudatuste elluviimine võtab edaspidi üldiselt kaks-kolm kuud aega. Lähtuvalt teooriast mida kiiremini suudetakse protsesside erinevaid tsükleid läbida, seda kõrgem küpsustase.

Viimane küsimuste plokk keskendus organisatsioonikultuuri hindamisele. Vastavalt kirjanduses avaldatud seisukohtadele (vt lk 32, tabel 6) peetakse kliendikeskset mõtteviisi protsessipõhise juhtimise aluseks. Arvestades valdkonna spetsiifikat, on enamus intervjuueeritavatest rõhutanud, et organisatsiooni väline fookus ehk lennufirmade teenindus vastab eelkõige lennufirmade ootustele ning rahvusvahelistele reeglitele ja eeskirjadele. Seega lisandväärtust, mis moodustaks põhiteenusega olemusliku terviku, on sellises keskkonnas väga raske pakkuda. Sisemise fookuse korral on tähtsal kohal koostöö, mis intervjuueeritavate arvamusel järjest paraneb. Intervjuueeritavate kogemus muudatuste läbiviimisega ei olnud väga hea ja leiti, et üldine valmisolek uuendustega kaasa minekuks on pigem keskine. Samuti toodi välja, et suuresti oleneb valmisolek muudatustega kaasaminekuks inimeste iseloomust. Lisaks selgus, et ettevõtte väärtused, mis toetavad valitsevat kultuuri pigem kehtestavad käitumismallid igapäevastest tegevustest, kuid ei toeta ettevõttes toimivate muudatuste elluviimist. Sellest võib järeldada, et organisatsioon pole piisavalt paindlik ja ei või oma käitumist kiiresti vastavalt keskkonnaoludele muuta.

Kõik vastajad leidsid üksmeelselt, et protsesside parendamisega tegeletakse, kuid pigem algelisel tasandil. Süsteemset parendusettepanekute korjamist ettevõttes ei ole ning tagasisidestamise süsteem pole samuti läbimõeldud. Samas märkisid mõned vastajad, et rohkem kui seni pöörab organisatsioon tähelepanu innovatsioonile. Ühelt poolt viitab see arengule orienteeritusele, teisalt aga eeldab teatava riski võtmist. Eelnevast võib järeldada, et organisatsiooni spetsiifikast lähtuv väga reguleeritud töökeskkond pärsib loovuspotsentiaali. Lisaks protsesside radikaalsed muutused pole võimalikud poliitilistel või rahvusvahelistest regulatsioonidest tulenevatel põhjustel. Autori veendumusel parendusmuutused Tallinn Airport GH's on saavutatavad üksnes teatavad piirini. Intervjuust saadud info analüüsitud ja koondatud sünteesitud mudeli järgi (vt lisa 11). Küpsustasemete erinevust intervjuude ja dokumentide lõikes kirjeldab joonis 14 .



**Joonis 14.** BPM faktorite küpsustasemete võrdlus ( autori koostatud)

Dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemused näitavad, et strateegilise kooskõla ja valitsemistava küpsustasemete tulemused on samaväärsed ning vastavad juhitud ja defineeritud tasemetele. Autori hinnangul on nende faktorite küpsustase suhteliselt kõrge ning faktorite areng toetab protsessijuhtimise suuna saavutamist. Samas leiab autor, et nende omaduste arendamise praktika keskendub rohkem tööprotsesside parendamisele, kui hea kasutajakogemuse pakkumisele. Mõlema uuringu tulemused näitavad, et meetodi faktor vastab korratavale tasandile. Intervjuudest selgus, et ettevõttes ei kasuta konkreetseid protsesside parendamise meetodeid vaid kombineeritakse mitteteadlikult erinevate meetodite tehnikaid. Konkreetsete

parendamise meetodite puudust saab seostada eelkõige sellega, et organisatsiooniline valmisolek sõltub terve kontserni valmisolekust ja arendamise suunast. Lisaks on faktori madal küpsustase seletatav autori hinnangul ka sellega, et pole piisavalt ainult organisatsioonilist valmisolekut muuta üksikuid protsesse tõhusamaks, vaid ettevõtte peab võtma süsteemi tervikuna ning siduma klientide ootustest tulenevad parendused organisatsiooni strateegiaga.

Järgmiste BMP faktorite hindamisel esinesid erinevused. Dokumendianalüüsi tulemused näitavad, et IT faktori areng vastab defineeritud tasandile ning inimesed ja kultuur korratavale tasandile. Intervjuu analüüsist aga lähtuvalt IT, inimesed ja kultuur püsivad algsel tasandil. Dokumendianalüüsi alusel nende kategooriate küpsustasemete määratlemisel võttis töö autor arvesse käimasolevaid projekte. Intervjueeritavad aga ei olnud väga julged oma väljendamisel seisukohtade nendel teemadel kuna projektidega seotud tegevused on alles alustatud ning lõpptulemuste vastavust ootustele on raske veel hinnata.

Ankeetküsimustikus uuriti millisel määral tunnevad esmatasandi juhid, et organisatsioonis rakendatakse protsessipõhise juhtimise põhimõtteid. Kokku oli vastajaid 12 ehk 52,2 % Tallinn Airport GH tiimijuhtidest. Tiimijuhtide seas läbiviidud ankeetküsimustikule oli poolte vastajate tööstaaž Tallinn Airport GH-s 5-10 aastat ning juhtivatel ametikohtadel rohkem kui aasta töötasid täpselt pool vastanutest ehk 50% ning teine pool vähem kui aasta. Peaaegu pool küsitlusele vastanutest ehk 41,7 % leidsid, et protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes ning APQC küsimustiku järgi vastab defineeritud tasandile. Ühelt pool võib tunda, et mõeldakse protsessijuhtimisest kui terviklikust töökorralduse juhtimisest, kuid uurimuse tulemusena selgus ka see, et tiimijuhtidel on palju erinevaid arvamusi protsessijuhtimise tulemuslikkuse mõõtmisest.

Vastanud töötajate arvamus jaotus järgnevalt:  $\frac{1}{4}$  vastanutest leiab, et mõõdikud puuduvad,  $\frac{1}{4}$  vastanutest arvab, et organisatsioonis on kehtestatud tasakaalustatud mõõdikute süsteem ning  $\frac{1}{4}$  vastanute teadmisel näidikuid kasutatakse edasiste arendamiste planeerimisel. Suhteliselt suur erimeelsus vastajate vahel selles küsimuses viitab väga selgelt kindlale arusaamatusele, mis on võtmenäitajad ja miks nad nii olulised on. Sellest lähtuvalt, autori hinnangul, mõnedel vastanutel on tervikpildist vaele arusaam kuna nad ei vaatle protsessijuhtimist kui protsesside süsteemi tervikuna



ärieesmärkide täitmiseks. Seega võib järeldada, et strateegiline kooskõla faktor püsib pigem korrataval tasandil, mis nõuab protsesside analüüsi ning seost kogu süsteemiga.

Peaaegu poole vastanute ehk 41,7 % arvamusel on kõik organisatsiooni põhiprotsessid, alamprotsessid, töötajate rollid ja arengukavad dokumenteeritud ja kättesaadavad, mis viitab esmamuljelt valitsemistava kõige kõrgemale ehk optimeeritud tasandile. Samas aga enam kui pooled vastanutest ehk 58,3 % on tunnistanud, et protsessijuhtimise põhimõtete ülevaadet omavad ainult mõned inimesed organisatsioonis, mis vastab APQC raamistiku järgi algsele tasandile. Suurem osa vastanutest ehk  $\frac{3}{4}$  on väitnud, et äriprotsesside juhtimisõigust määrab kindla protsessiga tegelev osakond, mis vastab APQC raamistiku järgi korratavale tasandile. Lisaks pool vastanutest ehk  $\frac{1}{2}$  on veendunud, et protsessi-, kvaliteedi ja riskijuhtimise osakondade vaheline koostöö on mitteformaalne ning toimib ainult valdkondade eestvedajate tasandil, mis vastab korratavale tasandile. Tulemustest võib järeldada, et protsessijuhtimise teadlikkus tiimijuhtide seas puudub ning tõenäoliselt pole nad ka kaasatud protsessijuhtimisse kui tervikusse süsteemi kontekstis. Valitsemise süsteem keskendub peamiselt maapealsete teeninduse protseduuride nõuete täitmisele ning vastava tulemusüsteemi määratlemisele, mis tähendab, et valitsemise süsteem on ebatäiuslik ning mingil määral ei anna kindlustunnet, et valitsetakse hästi. Lõppkokkuvõttes võib öelda, et valitsemistava vastab pigem korratavale tasandile.

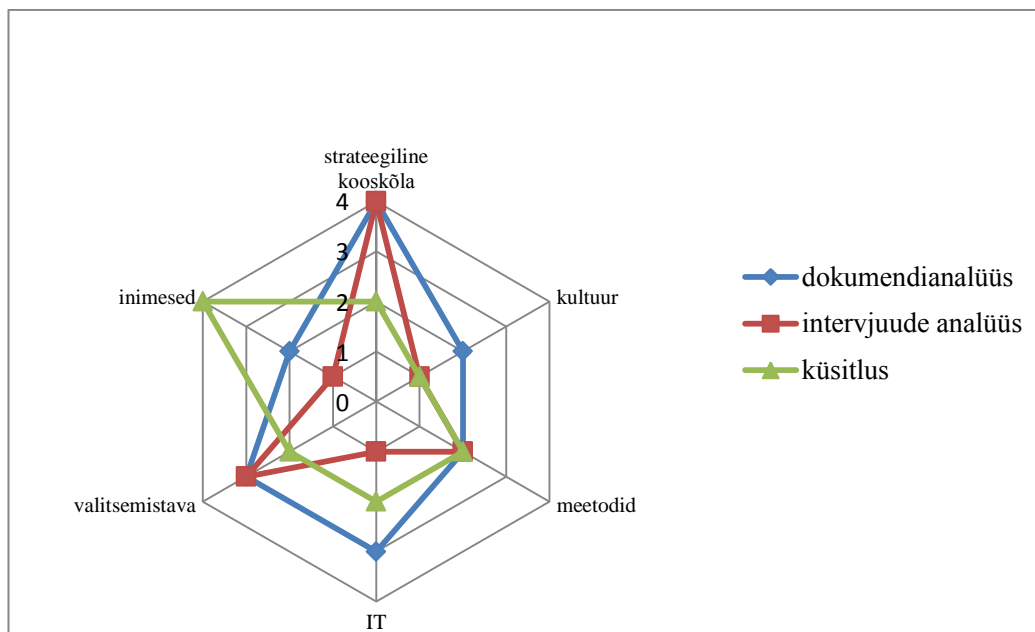
Kuna dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemuste järgi ei kasutata ettevõttes konkreetseid protsessijuhtimise parendamismeetodeid, siis meetodi faktori küpsustaseme väljaselgitamiseks uuris autor, kui tihti vaadatakse üle äriprotsesside arengu võimalused. Küsitluse vastustest selgus, et 33,3 % vastanutest arvab, et protsesside arenguvõimalused vaadatakse harva üle ning ainult suurte muudatuste raames. Teiste 33,3 % vastajate arvamusel protsesse arendatakse regulaarselt, läbi probleemide tuvastamise ja prioriteetide määramise. Kuigi APQC raamistiku järgi vastavad tulemused korratavale ja defineeritud tasanditele, siis autori hinnangul vastab meetodi faktori küpsus pigem korratavale tasandile, vaatamata sellele, et protsesside transformeerilisele pööratakse vähesel määral tähelepanu, BPM parendamismeetodeid pole tutvustatud ega rakendatud.

Enam kui pooled vastanutest ehk 58,3 % arvavad, et organisatsioon finantseerib protsessijuhtimiseks mõned IT lahendusi, kuid ainult osakonna või üksuse siseselt, mis APQC raamistiku järgi vastab korratavale tasandile. Samas Gartner'i ja Fisher'i sünteesitud mudeli järgi eeldab korratav tasand IT osakonna põhipanust protsesside muutmisel ning algne tasand nõuab mõnede protsesside automatiseeritust.

Kuigi 50% vastanute arvamusel on rollid organisatsioonis jaotatud ja teadvustatud, mis vastab APQC raamistiku järgi defineeritud tasandile, siis autori arvamusel tuleb rollide jagamist eelkõige hinnata protsessijuhtimise vaatest. Samas dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemused kinnitavad, et protsessijuhtimise vaatest pole rollid jaotatud ega teadvustatud. Autori arvates, oma hinnangus, lähtusid tiimijuhid organisatsiooni ametijuhendi dokumentidest. Lisaks viitab see veelkord sellele, et protsessijuhtimise teadlikus esmatasandi juhtidel puudub.

Organisatsiooni kohanemisvõime väljaselgitamiseks uuris autor, kuidas ettevõttes reageeritakse kiiretele muutustele. Vastustest selgus, et üle poole ehk 66,7 % vastanute arvamusel kiirete ja ootamatute muutuste korral tekib täielik kaos ning protsessid saavad tehtud n-ö tänu kangelastele, kes päästavad päeva. APQC raamistikust lähtuvalt kultuur ei toeta protsessipõhise juhtimise põhimõtteid ning selle küpsus vastab algsele tasandile.

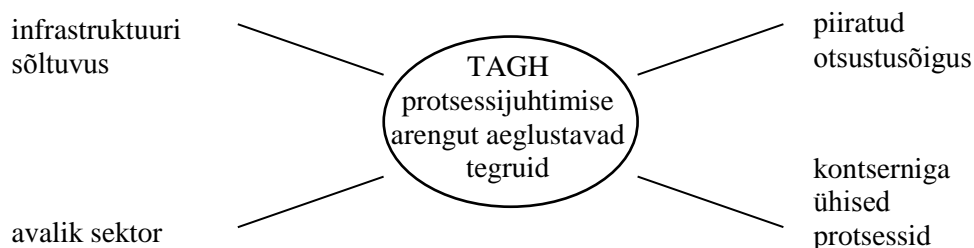
Kui dokumendi- ja intervjuude analüüsist saadud tulemused on enam-vähem samaväärsed, siis intervjuudest ja ankeetküsimustikest saadud vastuste põhjal selgus, et juhtimistasandite vahel on erinevused protsessipõhise juhtimise arusaamast (vt joonis 15). Vaatamata uuringu tulemuste suurele kõikumusele, võib määrata BPM keskmiseks küpsustasemeks 2, mis esmapilgul võib öelda on kooskõlas Dijkman et al uuringu tulemusega (vt lk 21-22). Samas võttes arvesse BPM laiemat teoreetilist tausta võib väita, et BPM'i fookus ei seisne siiski pelgalt tulemuslikkuse parendamises, vaid soodustab kohanemisvõime suurendamist ning innovaatilisuse arendamist, mis omakorda tagab suurema konkurentsivõime.



**Joonis 15.** Uurimismeetodite tulemuste võrdlus (autori koostatud)

Tulemuste kohaselt võib öelda, et protsessijuhtimise küpsuses ollakse, kus protsessijuhtimist küll rakendatakse, kuid mitteteadlikult. Protsesside monitooringu, kontrolli, optimeerimise ja täiustamisega protsessikeskselt ei tegeleta. Tipp- ja keskastmejuhtkond mõistab protsessijuhtimise olulisust kõigile organisatsiooni osapooltele ning on avatud selle juurutamisele. Samas aga võib nentida, et keskastme juhid ei mõista suuremas pildis protsessijuhtimise arendamise olulisust konkurentsieelise saavutamiseks tulevikus.

Autori veendumusel tingis protsessipõhise vaate juurutamise eelkõige surve ressursside efektiivsemaks ja eesmärgistatumaks kasutamiseks. Lisaks ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 sertifikaatide saamine ja muud arendusprojektid nõudsid mingil määral protsesside kirjeldust, millega mingil hetkel intensiivselt tegeleti. Esmatasandil pole arusaam protsessikesksest lähenemisviisist selge. Esmatasandi juhid on siiski protsesside parendustele avatud, kuid ise protsesside juhtimise ja parendamisega suuremas osas ei tegele. Nad on küll liidrid, kes aitavad ellu viia planeeritud strateegilisi muudatusi, kuid nad teevad seda mitteteadlikult. Järgnevalt toob autor välja tegurid, mida võiks pidada Tallinn Airport GH protsessijuhtimise arengu aeglustumise põhjuseks (vt joonis 16).



**Joonis 16.** Tallinn Airport GH AS protsessijuhtimise arengut aeglustavad tegurid (autori koostatud)

Tallinna Lennujaama AS ja Tallinn Airport GH ettevõtete taristute koondamine ühisele infrastruktuurile takistab luua uut kvaliteeti, tuues selleks uudseid tehnoloogilisi lahendusi, mis aitaks saavutada tõhusamaid tulemusi ja tugevdada konkurentsieelist. Avaliku sektorile iseloomulik teatud spetsiifiline töökorraldus ei taga paindlikkust ja kiiret kohanemisvõimet. Kontserni tütarettevõttena omab Tallinn Airport GH ühiseid protsesse emaettevõttega, mis tähendab seda, et protsesside mõistmine muutub keerulisemaks ning nende parendus pikemaks. Muutuste realiseerimine Tallinn Airport GH enda initsiatiivil on praktiliselt võimatu kuna vajab kooskõlastamist kontserni tasandil. Autori hinnangul võiks Tallinn Airport GH erastamine ühelt poolt muuta organisatsiooni paindlikumaks ning konkurentsivõimelisemaks, teisalt aga kuuluvus riigile tagab stabiilsuse ja suurendab ettevõtte usaldusväärsust. Lisaks olles riigiettevõttena Tallinn Airport GH on kohustatud tagama ja tõstma pidevalt kvaliteeti. Järgnevas alapeatükis sünteesib töö autor uuringust saadud tulemuste põhjal ettepanekuid protsessijuhtimise arendamiseks.

## **2.4. Ettepanekud AS Tallinn Aiport GH-le protsessijuhtimise arendamiseks**

Käesolevas peatükis tehakse Tallinn Airport GH-le ettepanekuid protsessijuhtimise arendamiseks. Ettepanekuid tehakse lähtuvalt uuringu tulemustest, eeltoodud teoreetilist taustast ning arvestades organisatsiooni spetsiifikat. Teoreetilisest taustast lähtuvalt ning uuringu põhjal võib järeldada, et Tallinn Airport GH's on asunud juurutama BPM põhimõtteid, kuid autori hinnangul protsessipõhise mõtteviisi kasutamine piirdub

peamiselt strateegilise planeerimisega. Läbiviidud uuringu tulemustele vastavalt BPM faktorile strateegiline kooskõla oli määratud eesmärgistatult juhitud.

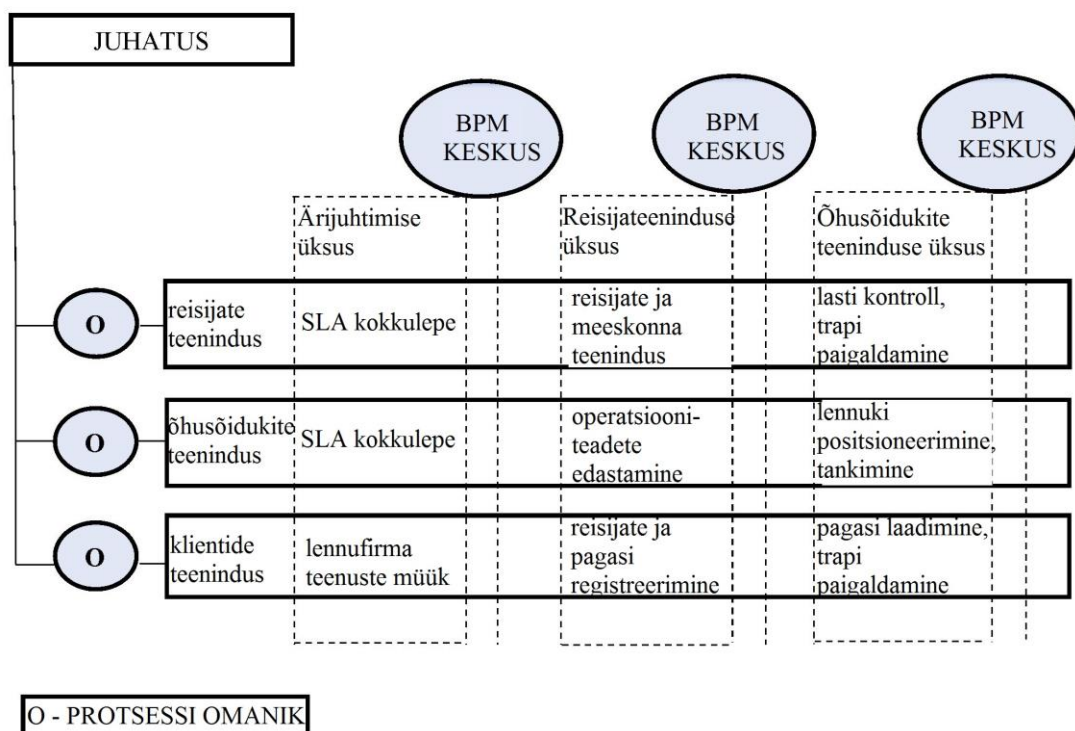
Keskendumine ainult ühe faktori arendamisele ei toeta tervikliku süsteemi efektiivset toimimist ning pole piisav, et tulevikus kindlustada konkurentsieelis ja uutes turutingimustes edukas olla. Konkurentsivõime tugevdamiseks on vaja arendada terviklik ja intergreeritud protsessijuhtimissüsteem, mille eelduseks on erinevate protsessijuhtimise komponentide ideaalne kokkusobivus. Autori hinnangul on Tallinn Airport GH BPM juhitud küpsustaseme esitatud nõuded täidetavad ka kõigi teiste BPM faktorite poolt ning peavad olema täidetud. Intervjuude tulemuste järgi hetkel kultuur, IT ja inimesed BPM faktorite areng vastab algsele küpsustasandile, mis tähendab, et organisatsioonis ei mõista piisavalt nende faktorite poolt loodavate väärtuste ja äriprotsesside vahelist seost. Autori hinnangul küpsusastme skaalal liikudes (vt joonis 4, lk 20) peab organisatsioon kõigepealt suurendama kontrolli ulatust ja siis laiendama ulatust protsessisüsteemile. Arvestades organisatsiooni unikaalsust ning töökorralduse spetsiifikat on optimeeritud küpsustaseme saavutamine mingis osas võimatu. Üsna rangelt standartiseeritud ja unifitseeritud valdkond ei võimalda piisavat paindlikkust, mida nõuab optimeeritud küpsustase. Järgnevalt tehakse Tallinn Airport GH'le ettepanekuid kuues osas arvestades magistritöös analüüsitud BPM faktoreid.

**Strateegiline kooskõla.** Protssessijuhtimise teooria kohaselt on tarvis pidevalt harida ja kaasata kõiki, kes tulevikus strateegiaid ellu hakkavad viima sh ka reatöötajaid. Kuigi ettevõttes kehtib üldistest eesmärkidest lähtuv töökorraldus ühise eesmärgi tajumises ning efektiivse mõõtmissüsteemi arendamises, mis hindab protsessidele esitatavate nõuete täidetavust on arenguruumi. Strateegia mõistmiseks ja realiseerimiseks erinevatel juhtimistasanditel tuleb keskenduda strateegia edendamisele äriliste protsesside kaudu. Kuna tegemist on globaalselt standartiseeritud valdkonnaga, milles kõik maapealsed teenindusettevõtted pakuvad täpselt sama teenust, siis on ülioluline Tallinn Airport GH'l keskenduda sisemistele protsessidele ning luua unikaalset väärtusahelat strateegilise eesmärkide täitmiseks.

Tallinn Airport GH uus funktsionaalne struktuur ja seda iseloomustav tsentraliseeritus ei toeta protsessikeskset lähenemisviisi kuna muudab valdkondade vahelist koordineerimist raskemaks, takistab ühise eesmärgi saavutamist ning ei tugevda

organisatsioonilist paindlikkust ega suurenda sallivust. Ettevõtte peab rohkem rõhku pöörama horisontaalsele koostööle ja koordineerimisele. Kuna kontsernis on juba alustatud BPM juurutamisega, siis mingi hetk olemasolev struktuur hakkab pidurdama protsessijuhtimise edasiarengut. Arvestades organisatsiooni stabiilset töökeskkonda radikaalsed organisatsiooni struktuuri muutused ei sobi ning pole võimalikud. Seega autori hinnangul terve kontserni edukaks toimimiseks tulevikus peaks mõtlema efektiivsusele juba täna ning keskenduma protsessipõhisele struktuurile. (vt joonis 17)

Protsessipõhine struktuur toetab äriprotsesside vahelisi seoseid nii vertikaalselt kui horisontaalselt ning aitab paremini mõista üldist strateegia realiseerimist äriprotsesside abil. Lisaks tagab vaadeldud organisatsiooni kontsektis džässist tulenevate minimaalsete struktuuride rakendamine agiilsuse ja soodustab innovaatsilisust, mis lõppkokkuvõttes aitab väliste muutustega edukalt kaasa minna. (vt lk 33)

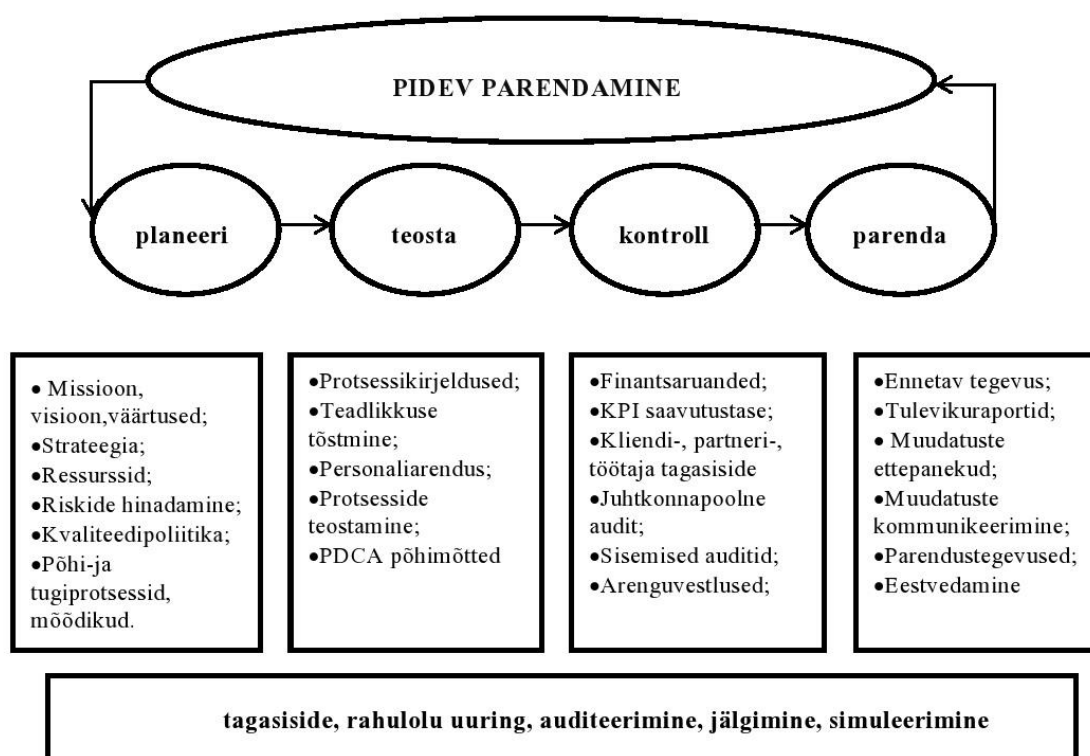


**Joonis 17.** Tallinn Airport GH AS protsessipõhist juhtimist toetav struktuur (autori koostatud)

**Valitsemistava.** Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et Tallinn Airport GH's teatud määral tegeletakse protsessidega. Autori hinnangul ilmselgelt ei piisa protsesside

standartiseerimisest ja dokumenteerimisest protsessijuhtimise arendamiseks. Ettevõtte peaks leidma erinevate valitsemise komponentide vahel kokkusobivuse, kuna komponentide omavaheline seostus ja suhestus mõjutab põhi-ja tugiprotsesside toimivuse edukust ning lõppkokkuvõttes organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Seega lisaks strateegilise suuna andmisele, eetika põhimõtete väljatöötamisele, struktuuri loomisele peaks Tallinn Airport GH rohkem tähelepanu pöörama ka muudele valitsemise keskkonnas asuvatele komponentidele. Autori hinnangul peab rohkem keskenduma huvigruppidega suhete arendamisele, kommunikatsiooniga seotud põhimõtete väljatöötamisele ning protsessipõhist juhtimist toetava kultuuri loomisele. Arvestades seda, et ettevõtet ootavad ees suured ja erinevad muutused on oluline luua selged mehhanismid muudatustegevuste juhtimiseks. Tervikliku BPM süsteemi haldamiseks tõhusalt ja efektiivselt, peab Tallinn Airport GH käivitama BPM tippkeskust, mis aitab arendada valitsemisüsteemi vastavalt BPM põhimõtetele. Lisaks soodustab BPM tippkeskus protsessijuhtimise teadlikkuse levitamist töötajate seas, selgitab töötajatele nende rolle protsessijuhtimise vaatest ning lõpuks laiendab töötajate osalust protsessijuhtimises.

Autori hinnangul ei toeta ettevõtte praegune juhtimissüsteem piisavalt protsessikeskset lähenemisviisi ning vajab edasiarendamist. Kuigi Tallinn Airport GH's on määratletud põhi-ja tugiprotsesse, koostatud protsesside kirjeldused ning seatud juhtimissüsteemi regulaarne ülevaatus peaks juhtimissüsteem autori hinnangul lähtuma PDCA ehk pideva parendamise põhimõttest (vt joonis 18). Juhtimissüsteemi toimimine PDCA põhimõtete järgimisega suurendab juhtimise tulemuslikkust ning muudab tegevused läbipaistavamaks.



**Joonis 18.** Tallinn Airport GH juhtimissüsteemi pideva parendamine põhimõtte järgimine. (autori koostatud)

**Meetodid.** Põhjalikult ette planeeritud tegevuskava ja dokumentatsioon viitavad sellele, et tegemist on lineaarse juhtimise meetodiga, mille kohaselt kõik etapid ja nende tegevused läbitakse järkjärgult. Lisaks ei võimalda hankeprotsessid ning hankepingud ettevõttel dünaamiliselt läbi viia või jooksvalt sisse tuua muudatusi. Asutuses tegeletakse küll protsesside kaardistamise ja analüüsiga, kuid ei rakendata konkreetsete protsesside parendusmeetodit. Ettevõttes üldiselt jälgitakse, et kõik kliendile väärtust mitteloovad tegevused oleksid elimineeritud.

Autori hinnangul on selle faktori areng tugevas sõltuvuses sellest, kuidas emettevõtte näeb millised parendusmeetodid on kõige sobilikumad. Intervjuudest selgus, et tippjuhtkond omab praktilist kogemust konkreetsete parendusmeetodite rakendamisel. Seega autori arvamusele mingi konkreetse tehnika kasutusele võtmine on vaid aja küsimus. Oluliseks aspektiks on siinjuures kindlasti parendusmeetodi tutvustamine ka ettevõtte töötajatele. Vastasel juhul ebatäielik info või hoopis informatsiooniline



vaakum tekitab stressi, kuulujutte ja vääritimõistmist ning lõppkokkuvõttena ei toeta meetodi edukat rakendamist.

**IT.** Dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemuste põhjal selgus, et emaettevõttega ühine IT osakond pakub kõigepealt kiiret tehnilist reageerimist ja tuge. Sellest võib järeldada, et praegusel kujul protsessijuhtimise vaatest ei toeta IT osakond ärilisi eesmäärke. Samas mitmed intervjuueeritavad nentisid, et IT osakond võiks rohkem jagada IT teadmust ja pakkuda sisendit äriprotsesside arendamist puudutavatel teemadel. Autor arvab samuti, et infotehnoloogia areng avab palju uusi ärilisi võimalusi ning Tallinn Airport GH IT juhid võiksid end paremini kurssi viia, et osata pakkuda organisatsioonile innovaatilisi lahendusi ning igapäevaselt tegeleda innovatsiooni arendamisega. Samas on autori hinnangul sisendist kasu juhul kui protsesside omanikud ja juhid ning IT mõistavad protsesside olemust üheselt. Seega on autor veendunud, et kontsernis on mõistlikum luua eraldi IT – arendusmeeskonda, mille ülesanneks nii äriprotsesside kaardistamine, modelleerimine, haldamine kui ka muudatuste mõju tuvastamine ning arendustegevuste ellu viimine.

Lisaks selgus uuringust, et kõik toetavad e-teenust ja protsesside automatiseerimist. Suund e-teenustele ja automatiseerimisele toetab protsessikeskset lähenemist. Samuti tundus autorile, et nähakse automatiseerimise eesmärgina eelkõige kiiremat ja tõhusamat teenindamist ning pööratakse vähem tähelepanu e-lahendustele, uuenduslike eesmärkide seadmisele, mille tulemusena meelitataks näiteks uusi lennufirmasid või arendataks uusi teenuseid. Igatahes on autor veendunud, et IT osakonna valitsemine on arengu ja konkurentsivõime allikas seepärast peab terve kontsern pöörama tähelepanu IT valdkonna tähtsusele.

**Inimesed.** Intervjuudes toodi välja, et inimeste kohanemisevõime on pigem kesine. Samas just loodud funktsionaalne struktuur ei toeta paindlikkust ja kiiret reageerimist muutustele. Autori arvamusel peab töötajate kohanemisevõime parendamiseks rohkem kommunikeerima protsessipõhist juhtimist organisatsiooni siseselt. Protsessijuhtimise juurutamisest kommunikeerimine 2017.aastal oli suunatud kõigepealt laiemate siht-ja huvigruppidele. Uuringu tulemuste põhjal ei ole erinevate juhtimistasandite töötajate seas kindlat arusaama protsessijuhtimise olemusest. Autori arvamusel peaksid juba läbi viidud muudatused olema selgitatud töötajatele just protsessijuhtimise vaatest ning see

võiks hea alguspunkt olla protsessijuhtimise tutvustamiseks. Tippjuhtkonna sõnul viiks struktuurimuudatuste taustal protsessijuhtimise selgitamine informatsiooni ülekülluseni, mis omakorda teeks selle mõistmise raskemaks. Samas on autor veendunud, et kuna varem ei ole organisatsiooni arendamisega süsteemselt tegeletud, siis oli mõistlik valida tervesse süsteemi korraga sekkumine, mis aitas paremini moodustada loogilist tervikut. Ettevõtte peab mõistma, et protsessijuhtimise teadlikkuse tõstmisega ei saa enam venitada ja peab alustama protsessikeskse mõtteviisi edendamist, mille tulemusena kasvatatakse kogu organisatsiooni paindlikkust kõigil astmetel. Positiivsena näeb autor ka seda, et teadlikkus kasvatab töötajate heaolu ning aitab paremini mõista arengusuundi, mis omakorda lisab töötajatele turvatunnet ja kindlust tuleviku ees.

**Kultuur.** Uuringu tulemused kinnitavad, et oma tegevustes lähtub ettevõtte klientide vajadustest ja ootustest. Autori arvamusel valitseb ettevõttes pigem äriine kui kliendikeskne mõtteviis. Kliendikeskne teenindamine eeldab kliendikogemuse jälgimist ning tegevuste korrigeerimist tulenevalt klientide ehk Tallinn Airport GH puhul lennufirmade tagasisidest. Seni on ettevõtte olnud pigem suletud klientide tagasisidele ning teeninduskvaliteedi tagamisel lähtus pelgalt teenustaseme kokkulepetest. Selline käitumine küll ei toeta pideva parendamise kultuuri arengut. Kuigi ettevõttes üritatakse sellel aastal läbi viia lennufirmade rahulolu uuringut, on oluline teha seda edaspidi regulaarselt. Lisaks oma tegevuste efektiivistamiseks ning veelgi kliendisõbralikumaks muutmiseks on kasulik süsteemselt rakendada *benchmarking*-taktikat. Turu olukorra muutmisel aitab see pidevalt hinnata oma positsiooni konkurentidega.

Töötajate hoiakud on ilmselgelt organisatsioonile olulised. Töötajate suhteliselt madal rahuolulu toob kaasa negatiivse hoiaku kujundamist. Negatiivsete hoiakutega töötajad ei ole avatud õppimisele ega ei toeta pideva parendamise mõtteviisi. Lõpuks ei mõju see positiivselt muutmisvalmidusele, pigem vastupidi tekitab vastupanu muudatustele. Arvestades ettevõtte ranget struktuuri ning standartiseeritud töökorraldust on raske kasutada agiilset juhtimismalli ja luua loovat keskkonda. Aga siiski, kuna tegemist on innovaativsele suunatud organisatsiooniga, siis Tallinn Airport GH peab arendama avatud organisatsioonikultuuri. Tippjuhtkond on tunnistanud, et tagasiside on üks mõjusamaid, kui ka üks alakasutatumaid juhtimise tööriistu. Autor on nõus

tippjuhkonna arvamusega, et saadud tagasisidele reageerimine on ülioluline. See tähendab, et avatud organisatsioonikultuuri arendamiseks peab ettevõtte rohkem panustama tagasiside kultuuri kujundamisele. Autor leiab positiivsena uute väärtuste sissetoomist, mis toetavad innovaatsilisust ja muudatustele avatust. Samas ei saa inimesi sundida leidlikumateks, vaid selleks on vaja inimeste huvi, motivatsiooni ja sobivat meelelaadi.

Lähtudes teema teoreetilisest käsitlest ja uurimistöö tulemustest võib Tallinn Airport GH'le protsessijuhtimise arendamisel soovitada fookuse seadmist järgmistele teemadele:

- Loobuda struktuuripõhisest mõtlemisest, mis saab eelduseks protsessikesksele üleminekule.
- Selgitada protsessipõhise juhtimise põhimõtteid ning kirjeldada detailselt ja selgelt äriprotsesse.
- Sõnastada eesmärged protsessikeskselt ning siduda tulemusnäitajate süsteemi põhiprotsessidega. Mõelda täiendavatele mõõdikutele põhiprotsesside lõikes.
- Igale kaardistatud protsessile määrata protsessi omanik.
- Luua BPM tippkeskust, mis komuniqueerib protsessijuhtimise mõtteviisi, edendab horisontaalset koostööd ning tegeleb valitsemise süsteemi täiustamisega.
- Otustada kas tugevdada oma IT osakonda protsesside arendamisel või luua uut arendusmeeskonda.
- Luua dünaamilist strateegiat toetav organisatsioonikultuur.
- Luua klientide ehk lennufirmade profiile, et mõista Tallinn Airpoirt GH kui teostaja rolli kogu väärtusahela ulatuses.

Protsessipõhine juhtimine tähendab organisatsiooni süstemaatilist juhtimist vastastikku seonduvate protsesside kaudu. Protsessipõhise täiuslikkuse mudeli kujundamise juures on oluline roll eesmärkide sõnastamisel ja nendest arusaamisel kõigil juhtimistasanditel. Protsessijuhtimist toetav juhtimissüsteem tugineb kõikide poolte vajaduste ja ootuste täitmisele ning on mõeldud kõikidele huvirühmadele lisandväärtuse loomiseks. Protsessikeskses organisatsioonis otsuste tegemisel lähtutakse organisatsiooni olemasolevatest ja planeeritud tulemustest, protsesside suutlikkusest, poolte vajadustest

ning konkurentide analüüsist. Pideva parendamise protsessi tagamiseks kaasatakse protsesside ülevaatusele kliente ja koostööpartnereid. Lisaks töötajate koolitamine toimub süsteemselt enne uute protsesside või protsessimuudatuste juurutamist.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös käsitleti protsessijuhtimise arendamise võimalusi AS Tallinn Airport GH näitel. Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisülesanded sai täidetud. Autori hinnangul õnnestus sünteesida asjakohased ettepanekud AS Tallinn Airport GH juhtkonnale, mille rakendamine võimaldab arendada protsessijuhtimist ning tugevdada organisatsiooni konkurentsivõimet.

Töö olulisus seisneb asjaolul, et konkurentisvõime tugevdamiseks läbi protsesside parendamise alustas terve kontsern sh AS Tallinn Airport GH 2017.aastal protsessijuhtimise juurutamisega, kuid seni pole uuritud organisatsiooni valmisolekut protsessijuhtimisele üleminekuks. Protsessipõhise juhtimisega seotud uuringud on tõetsanud, et protsessijuhtimine on kasulik kõigile organisatsiooni osapooltele. Juhtkond saab ülevaate toimivatest protsessidest, töötajal on aga võimalik paremini mõista, mis on tema roll ja tema töö vajalikkus ning klientidel on lihtsam mõista kuidas organisatsiooni töö on korraldatud ja kus võib olla oluline kliendi poolne tagasiside. Küll aga tuleb protsessipõhise juhtimise põhimõtete juurutamisel arvestada ettevõtte eripärast tulenevate asjaoludega. Magistritöös keskenduti protsessijuhtimise küpsustaseme hetkeolukorra analüüsimisele BPM küpsusmudeli abil ning vajalik arengutase tulevikus määratleti lähtuvalt varasemast BPM küpsuse temaatikat käsitlevatest uuringutest, tuleviku turusituatsioonist ning arvestades ettevõtte spetsiifikat.

Protsessijuhtimise hetkeolukorda kirjeldati dokumendianalüüsi, tipp- ja keskastme juhtkonna intervjuudele ning esmatasandi juhtidele saadetud ankeetküsitluse tulemustele tuginedes. Protsessijuhtimise kui ühe terviklikku juhtimissüsteemi küpsustaset hinnati kuue põhielemendi abil, milleks on strateegiline kooskõla, valitsemistava, meetodid, IT, inimesed ja organisatsioonikultuur. Kõikide uuringute meetodite põhjal selgus, et tegemist ei ole veel kogu organisatsiooni hõlmava tervikliku protsessijuhtimisega ning protsessijuhtimist rakendatakse mitteteadlikult. BPM

komponentide vaheline arengulõhe viitab sellele, et korraga ei pöörata piisavalt tähelepanu ning ei panustata kõikide BPM komponentide arendamisse, mis omakorda takistab BPM terviklikku arengut. Uuringust selgus, et AS Tallinn Airport GH BPM komponentide areng sõltub mingil määral terve kontserni valmisolekust ja arendamise suunast.

Lisaks BPM komponentide küpsustasemete erinevusele, erines protsessijuhtimise arusaam juhtimistasandite lõikes. Ankeetküsimustikke analüüsidest selgus, et esmatasandil on arusaam protsessijuhtimisest ebaselge ja vajaks täpsemat selgitamist, et tagada organisatsiooni ühtne arusaam ja muuta protsessid efektiivsemaks. Keskastme tasandil esinesid arusaamatused protsessijuhtimise vaatest vastutusalade määramisega. Samas aga mõisteti protsessijuhtimise arendamise olulisust ning teadvustati, et protsesside parendamise abil on võimalik parandada organisatsiooni töökorralduses esinevaid probleeme ja arusaamatusi. Uuringu tulemusel ilmnis ka see, et protsessijuhtimist ei vaadelda suurema pildina ning konkurentsivõime tugevdamise allikana.

Käesolevas magistritöös uuriti protsessijuhtimise hetkeseisu ning selle arendamist tuleviku turuolukorra konteksti arvestades. Protsessijuhtimise arendamiseks koguti informatsiooni organisatsiooni siseselt. Protsessijuhtimise küpsustase pole piisav, et edukalt jätkata. Edasistes uuringutes on võimalik kaasata organisatsiooni teenuste väärtusloome parendamiseks AS Tallinn Airport GH huvigrupid. Samuti on võimalik põhjalikumalt keskenduda protsessimudeli rakendamisele.

## VIIDATUD ALLIKAD

- APQC. Knowledge base: *Business Process Management Maturity Assessment Tool* – APQC. Retrieved from [https://surveys2.apqc.org/ViewsFlash/servlet/viewsflash?cmd=showform&pollid=Advisory%21BPM\\_MAT\\_SelfAssess](https://surveys2.apqc.org/ViewsFlash/servlet/viewsflash?cmd=showform&pollid=Advisory%21BPM_MAT_SelfAssess)
- APQC (American Productivity & Quality Center). *Cross industry process classification framework*. Version 7.0.5. Houston, TX.
- Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Basics*. Retrieved from <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Barnes, D. (2001). *Understanding business: processes*. Routledge in association with the Open University, London
- Barrett, F. J. 1998. Coda — creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Belaychuk, A. (2016). *BPM Maturity Model: Go Deep vs. Go Wide Strategy*. Retrieved from <https://bpm.com/bpm-today/blogs/1056-bpm-maturity-model-go-deep-vs-go-wide-strategy>
- Bell, S. (2012). *Run Grow Transform: Integrating Business and Lean IT*. S. Foster&P. Harmon (Eds.), *Lean and Business Process Management*, 183-204.  
doi: 10.1201/b12718-13
- Bengtsson, M. (2016). *How to plan and perform a qualitative study using content analysis*. NursingPlus Open. 2. doi: 10.1016/j.npls.2016.01.001.
- Bitkowska, A. (2018). *Business process management centre of excellence as a source of knowledge*. Business, Management and Education. 16, 121-132.  
doi. 10.3846/bme.2018.2190.
- Bowen, G., 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Bruin, T.D., Rosemann, M. (2012). *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity*. Retrieved from <http://www.bptrends.com/publicationfiles/02->

05%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf

- Bruin, T.D, Rosemann, M., Freeze, R., & Kulkarni, U. (2005). *Understanding the main phases of developing a maturity assessment model*. In ACIS 2005 Proceedings - 16th Australasian Conference on Information Systems. Retrieved from <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/understanding-the-main-phases-of-developing-a-maturity-assessment>
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., Peter, J. (2007). *Strategic Operations Management*. Abington, Oxon: Routledge
- Chobotová, M. (2013). *Using of dynamic strategy model in innovation process*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 61. 2191-2196. doi: 10.11118/actaun201361072191.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T., H., & Short, J.,E. (1990). *The new Industrial Engineering Inforamtion Technology And Business Process Redesign*. Sloan Management Review, 31, 4 ABI/INFORM Global pg. 11
- Dijkman, R. M., Lammers, S. J., & de Jong, A. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 17(4), 717-734. doi: 10.1007/s10796-015-9554-5
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer-Verlag.
- Euroopa Parlament. *Lennutransport: turueeskirjad*. (2018) Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/et/sheet/131/lennutransport-turueeskirjad>
- Gunasekaran A. (1998). *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*. International Journal of Production Research, vol. 36 no. 5, 1223 – 1247. doi: 10.1080/002075498193291
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the future*. Boston: Boston, Mass: Harvard Business School Press.



- Hammer, M. (2007). *The process audit*. Harvard Business Review, (85) 4.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Business Horizons*. 36. 90-91. doi:10.1016/S0007-6813(05)80064-3.
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (3rd ed.)*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers Inc.
- Harmon, P. & Foster, S. (2012). *Lean and Business Process Management*. doi: 10.1201/b12718-13.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016) Design principles for Industrie 4.0 scenarios: a literature review. *System Sciences (HICSS), Hawaii International Conference on System Sciences*. doi:10.1109/HICSS.2016.488
- Hernaus, T. (2008). *Process-Based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization*. Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, EFZG Working Papers Series. doi:10.2139/ssrn.1719657.
- IATA. (2014) *New IATA Passenger Forecast Reveals Fast-Growing Markets of the Future*. Retrieved from <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2014-10-16-01.aspx>
- IATA. (n.d.). Airport Service Level Agreement, SLA – Best Practice. Retrieved from <https://www.iata.org/policy/infrastructure/Documents/airport-service-level-agreement.pdf>
- Jesus, L., Macieira, A., Karrer, D., Rosemann, M. (2012). *A Framework for a BPM Center of Excellence*. BPTrends, September 2009
- Kalmus, M., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Retrieved from <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kapetanovic, A. (2015). *Opening of Airport Services' Market: Regulatory Framework and Problems With Its Application*. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/157611>
- Kemsley, S. (2013). Business Process Incubator. *Business Process Maturity and Centers of Excellence*. Retrieved from <https://www.businessprocessincubator.com/content/business-process-maturity-and-centers-of-excellence/>

- Kerremans, M. (2008). *Maturity assessment for business process improvement leaders: six phases for successful bpm adoption*. Gartner Inc, Stamford, 7-15.
- Kukkonen, J.P., & Senkel, S. (2012). *Läbimurre. Äriprotsesside pideva täiustamise kunst*.
- Kuura, A., & Sandoval, I. (2019). Improvisation in Project Management: Lessons from Jazz. *Project Management Development – Practice and Perspectives: Proceedings of 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries, 25-26 April 2019* . (pp 15-25). Riga, University of Latvia
- La Rosa, Marcello. (2015). *Strategic business process management*, 177-178. doi: 10.1145/2785592.2785620.
- Lahy, A., Found, P. (2015). *Towards a Theory of Continuous Improvement*. The University of Buckingham
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). Intervjuu. Retrieved from <http://samm.ut.ee/intervjuu>
- Lim C., Kim, M.-J., Kim, K.-H., Kim, K.-J., & Maglio, P. (2019) "Customer process management: A framework for using customer-related data to create customer value", *Journal of Service Management, Vol. 30 Issue: 1*, pp.105-131, <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0031>
- Manifesto for Agile Software Development. (2001). Retrieved from <http://agilemanifesto.org>
- Martins, P., V., Zacarias, M. (2017). *An Agile Business Process Improvement Methodology*. *Procedia Comput. Sci.* 121, C (January 2017), 129-136. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.018>
- Meersman, H., Pauwels, T., Struyf, E., Van de Voorde, E., Vanelslander, T. (2011). Ground handling in a changing market. The case of Brussels Airport. *Research in Transportation Business & Management. 1*. doi:10.1016/j.rtbm.2011.06.003.
- Minnone, C., Turner, G. (2012). *Business Process Management – Are You Ready for the Future?* *Knowledge and Process Management*, Volume. 19, Number 3, pp 111-120. doi: 10.1002/kpm.1388
- Moen, R. (2010). *Foundation and History of the PDSA Cycle*. Retrieved from [https://deming.org/uploads/paper/PDSA\\_History\\_Ron\\_Moen.pdf](https://deming.org/uploads/paper/PDSA_History_Ron_Moen.pdf)

- Nelson, R. (1991) 'Why do firms differ, and how does it matter?' *Strategic Management Journal*, 12, pp 61–74
- Pesic, Andjelkovic, M. (2009). *Business process management maturity model and six sigma: An integrated approach for easier networking*. Proceeding of the international conference of economics and management of networks, EMNet. Springer. Sarajevo.
- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M. (1991). *Capability maturity model for software*. Carnegie Mellon University. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/0b81/41e3eff5b8bdcc85c59a38546eaa35301648.pdf>
- Paim,R., Caulliraux,H., M., Cardoso, R. (2008) "*Process management tasks: aconceptual and practical view*", Business Process Management Journal, Vol. 14 Issue: 5, pp.694-723.
- Riives, J., (2011). *Uuenduslik tootmine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus
- Rodrigues-Sanz, A., Comendador, F., G., Valdes, V., A., Perez-Castan, J. (2018). "Characterization and prediction of the airport operational saturation," *Journal of Air Transport Management, Elsevier, vol. 69(C)*, 147-172. doi: 10.1016/j.jairtraman.2018.03.002
- Rodrigues-Sanz, Á., Fernández, R., Comendador, F., G., Valdés, V., A., Garcia, J., Bagamanova, M. (2018). Operational Reliability of the Airport System: Monitoring and Forecasting. *Transportation Research Procedia*. 33. 363-370. doi: 10.1016/j.trpro.2018.11.002
- Rosemann, M., Bruin, T.D., Hueffner, T. (2004) *A Model for Business Process Management Maturity*. ACIS 2004 Proceedings. Paper 6. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/acis2004/6>
- Rosemann, M., & Bruin, T.D. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. In Bartmann, D, Rajola, F, Kallinikos, J, Avison, D, Winter, R, Ein-Dor, P, et al. (Eds.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg*.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., Becke, J. (2012). *Maturity Models in Business Process Management*. Retrieved from <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/352/wi-352.pdf>
- Smart Airport. *How technology is shaping the future of airport*. Retrieved from <https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/12/Smart-Airport-2017.pdf>
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51, 43–56. doi:10.1016/j.im.2013.08.005.
- Tallinna Lennujaam AS. (2017). *Aastaaruanne 2017*. Loetud aadressil [https://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2018/04/Aastaaruanne\\_2017-1.pdf](https://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2018/04/Aastaaruanne_2017-1.pdf)
- Tarhan, A., Turetken, O., Reijers, H. (2016). *Business process maturity models: A systematic literature review*. *Information and Software Technology*, 75 (2016), 122-134/ doi: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2015). Do mature business processes lead to improved performance?: a review of literature for empirical evidence. *In Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS 2015), 26-29 May 2015, Munster, Germany* (pp. 1-16). Munster, Germany: Association for Information Systems.
- Taskinen, L., T. (2002). *Measuring change management in manufacturing processes: a measurement method for simulation-game-based process development*. Espoo: VTT
- Teddlie, C. & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling a typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), pp. 77-100. doi: 10.1177/2345678906292430
- Ujwary-Gil, Anna & Nalepka, Adam. (2017). *Business and Non- Profit Organizations facing Increased Competition and Growing Customer's Demand*. Vol. 16.
- Van Looy, M., de Backer, Poels, G. (2010). *Which maturity is being measured? A classification of business process maturity models*, in: 5th SIKS/BENAIIS Conf. EIS, 2010: pp. 7–16

- Van Looy, A. (2013). *Which Business Process Maturity Model Best Fits Your Organization?* Retrieved from <https://www.bptrends.com/publicationfiles/07-02-2013-ART-BPMM%20Best%20Fits%20your%20Org-Van%20Looy.pdf>
- Van der Aalst, W. (2012). Business process management: a comprehensive survey. *ISRN Softw. Eng. 1-37*. doi: 10.1155/2013/507984.
- vom Brocke, J., & Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17(2), 357-378. doi: <https://doi.org/10.1108/14637151111122383>
- vom Brocke, J., & Sonnenberg, C. (2015). Value-Oriented in Business Process Management. doi: 101-132. 10.1007/978-3-642-45103-4\_4.
- Vos, L., Chalmers, S. E., Dückers, M. L., Groenewegen, P. P., Wagner, C., & van Merode, G. G. (2011). *Towards an organisation-wide process-oriented organisation of care: a literature review*. Implementation science: IS, 6, 8. doi:10.1186/1748-5908-6-8
- Weske, M. (2007). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer
- Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., Deschoolmeester, Dirk. (2007). *The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity*, 1-15. doi: 10.1007/978-3-540-75183-0\_1.
- Wilkins, C., Ramias, A. (2011). The Process-Centered Organization: Do You Know Where you're Going? BPTrends, February, 1-4.

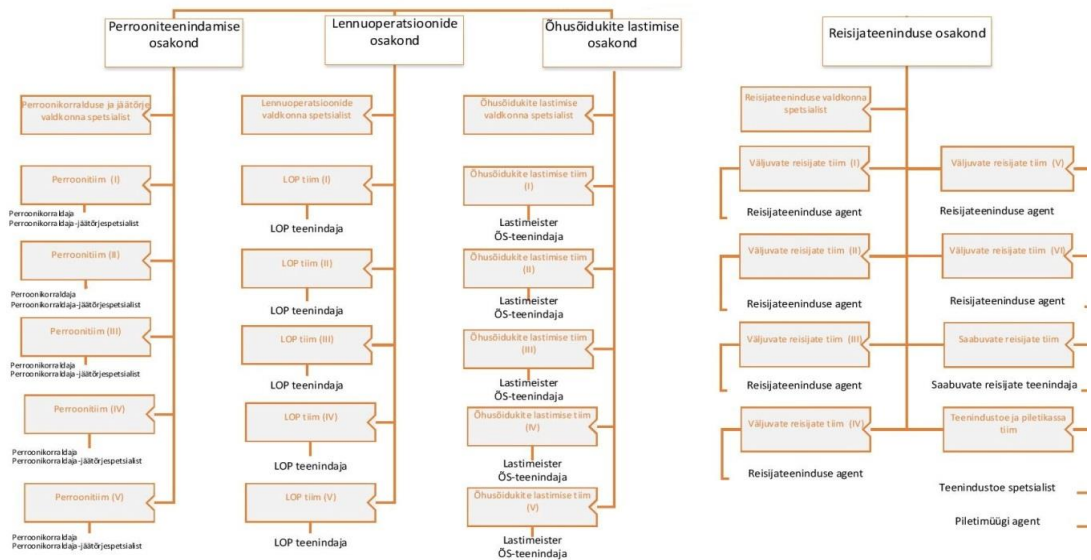
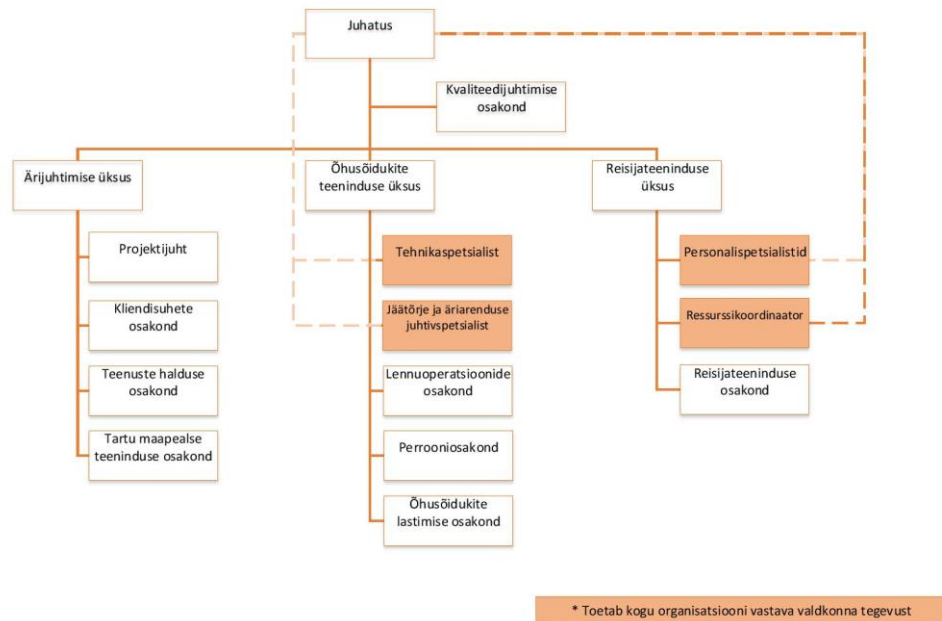
## Lisad

### Lisa 1. Protsessijuhtimis käsitlevas akadeemilises kirjanduses üheksa juhtivat küpsusmodelit

Küpsusmodeli abbreviatuur	Küpsusmodeli ulatus	Mudeli autorid
<b>BPM-CF</b>	Protsessijuhtimise küpsusmodel	Rosemann & de Bruin, 2005
<b>BPMM-FIS</b>		Fisher, 2004
<b>BPMM-HR</b>		Harmon, 2004
<b>BPMM-OMG</b>		Object Management Group (OMG), 2008
<b>PMMA</b>		Rohloff, 2009
<b>BPO-MF</b>	Protsessorientatsiooniga ettevõtte küpsusmodel	Willaert & Bergh, 2007
<b>BPO-MM</b>		McCormack and Johnson, 2001
<b>PEMM</b>	Protsessi ja ettevõtte küpsusmodel	Hammer, 2007
<b>vPMM</b>	Väärtust loovate protsesside küpsusmodel	Lee et al., 2009

Allikas: Tarhan, Turetken & Reijers (2015)

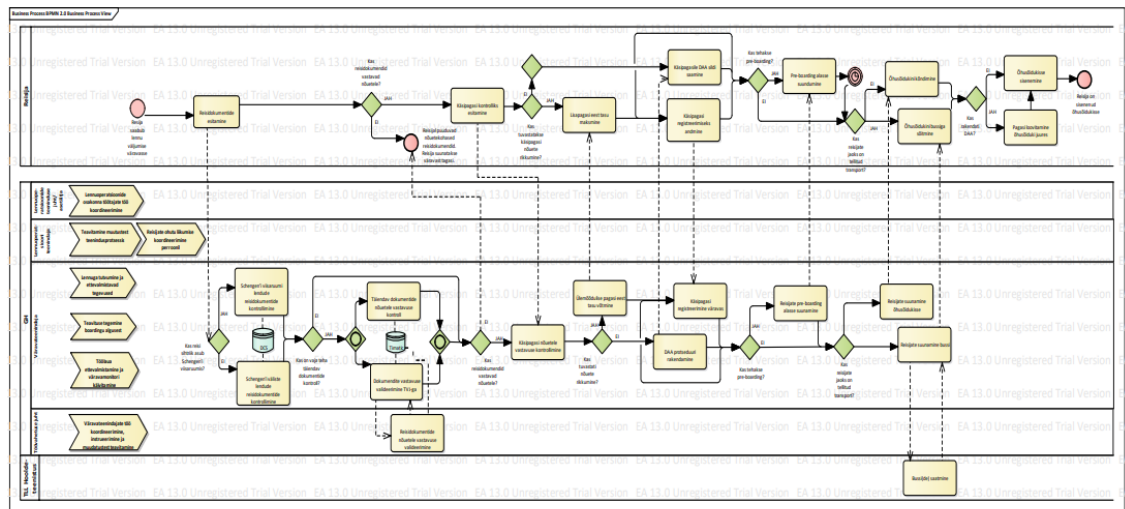
## Lisa 2. AS Tallinn Airport GH struktuur



Allikas: TAGH sisedokumentatsioon (2019)

### Lisa 3. Alamprotsessi kaart

**Alamprotsessi joonis: Suundumine õhusõidukisse (*boarding*)**



Allikas: TAGH sisedokumentatsioon (2015)



#### Lisa 4. Uuringu valimi kujundamine

Meetod	Infoallikas/Valim	Aeg	Oodatav ulemus
<b>Dokumendianalüüs</b>	AS Tallinn Airport GH dokumendid	Detsember 2018- Veebruar 2019	AS Tallinn Airport GH juhtimissüsteemi hetkeseis, strateegilised eesmärgid, kasutusolev protsessiraamistik ja standardid, olemasolevad ressursid <i>as-is</i> olukorra kaardistamine
	Dijkman, R., Lammers, S.V. & de Jong, A. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. <i>Inf Syst Front</i> 18:717–734. doi:10.1007/s10796-015-9554-5	Aprill 2019	<i>To-be</i> olukorra väljaselgitamine
<b>Intervjuud</b>	Tallinn Airport GH tippjuhtkond ja keskastme juhid	Märts 2019	Erinevate juhtimistasandite
<b>Küsitlus</b>	Tallinn Airport GH esmatasandi juhid	12.03.2019- 24.03.2019	arusaam protsessijuhtimisest

**Lisa 5. Uuringu kontseptuaalne mudel Fisher'i (2004) ja Gartner'i (2006) hindamisraamistike sünteesimise tulemusel AS Tallinn Airport GH protsessijuhtimise edufaktorite hindamiseks**

	<b>Algtase</b>	<b>Korratav</b>	<b>Defineeritud</b>	<b>Juhitud</b>	<b>Optimeeritud</b>
<b>Strateegiline kooskõla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•organisatsioon on üles ehitatud funktsionaalselt ja keskendub peamiselt toodetele ning teenustele;</li> <li>•strateegia fookus on kasumlikkusel ja kulubaasi efektiivsusel;</li> <li>•kohanemine muutustega võtab 1-2 aastat;</li> <li>•kindla konkurendi jälgimine ja hoidmine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•analüüsitakse protsesside ulatust, avastatakse uusi võimalusi ja seotakse kogu süsteemiga;</li> <li>•luuakse uued protsesside ahelad;</li> <li>•stsenaariumite planeerimise meetodeid kasutades ollakse kiiremini valmis reageerima turu muutustele (12 kuud ja vähem);</li> <li>•alustatakse laiavõrgutehnoloogiate kasutamist, et luua punktist punktini ühendus kahe osapoole vahel või lõppseadme ja teenusepakkuja vahel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•äriprotsessid kooskõlastatakse organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega;</li> <li>•mutuustega kohanemine 3-6 kuu jooksul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•protsessivõrkude (operatsioonide järjekord) kooskõlastamine organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega;</li> <li>•huvigruppide (tarnijad, kliendid) kaasamine protsesside parendamisse;</li> <li>•muutustega kohanemine võtab mõni nädal aega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•organisatsioon on juhitud protsessipõhiselt;</li> <li>•muutuste elluviimisel keskendutakse agiilse baaspõhimõtetele;</li> <li>•turuliidri positsiooni saavutamine;</li> <li>•konkurentsieelis seisneb koostöös partneritega.</li> </ul>

## Lisa 5 järg

	Algtase	Korratav	Defineeritud	Juhitud	Optimeeritud
<b>Valitsemistava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osakondade vaheline koostöö on minimaalne;</li> <li>• valitsemise standardid ja reeglid pole kehtestatud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardite juurutamine;</li> <li>• organisatsioon muutub võimeliseks hindama protsesside efektiivsust ning mõõtma ja kontrollima läbi erinevate tulemusmõõdikute protsesside tulemusi;</li> <li>• valitsemise väljundiks on tegevused eestvedamise arendamiseks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisastio on on võimeline lahendama protsesside ja reeglite vahelised ebakooskõlad;</li> <li>• töökorraldus on eesmärgi- ja tiimipõhine;</li> <li>• juhtumipõhine juhtimine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protsessitiimid vastutavad kogu organisatsiooni eesmärkide täitmise eest;</li> <li>• eestvedamine toetab jätkuvat parendamist;</li> <li>• huvigrupid omavad samaväärset mõju organisatsiooni protsessijuhtimisel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• optimeerimine reaajas (otustsed edasiste sammude kohta võetakse vastu kohe);</li> <li>• detsentraliseeritud valistemisstruktuur;</li> <li>• organisatsiooni väliste messkondade, gruppide ja indiviidide mõju suureneb ettevõtte efektiivsusele.</li> </ul>
<b>Meetodid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM „waterfall“ ehk lineaarne juurutamisemeetod;</li> <li>• pööratakse tähelepanu organisatsiooni protsesside transformeerimisele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• algatakse protsessi parendamise initsiatiiv;</li> <li>• võetakse kasutusele erinevaid parendamisemeetodeid: Six Sigma, Lean jne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protsesside omanikud viivad BPM põhimõtteid edasi terve organisatsioonis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM toetamiseks parendusmeetodeid tutvustatakse töötajatele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rakendatakse eesmärgistatud juhtimist ja visuaalse jälgimise kontrollimismeetodeid.</li> </ul>

## Lisa 5 järg

	Algtase	Korratav	Defineeritud	Juhitud	Optimeeritud
<b>IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•probleemide lahendamiseks kasutatakse rakenduskeskseid süsteeme;</li> <li>•mõnede protsesside automatiseeritus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•kasutatakse erinevad äriprotsesside modelleerimise programme;</li> <li>•IT osakond on kesksel kohal protsessi muutustega hakkamasaamiseks;</li> <li>•punktist punktini integratsioon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•protsesside automatiseerimine IT osakonna toetusel;</li> <li>•äriprotsesside põhise tarkvara kasutamine;</li> <li>•standardpõhine teenindus;</li> <li>•rõhutatakse optimeerimisele ja reaalajas infrastruktuurile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•luuakse infrastruktuur BPM kaasaaitamiseks ja toetamiseks;</li> <li>•töökorraldus pühineb agiilse tarkvara arendamise tehnikate ja reaalaja infrastruktuuri koostööl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•seadistatakse reaalaja ja agiilse infrastruktuuri põhimõtetele vastavad eesmärgid;</li> <li>•implementeeritakse nutikad reaalaja tehnoloogiad;</li> <li>•maksimaalse efektiivsuse ja konkurentsieelise saavutamiseks võetakse kasutusele protsesside simuleerimist.</li> </ul>
<b>Inimesed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•rollid on jagatud ja ülesanded on selged;</li> <li>•mõned töötajad on kaasatud protsessi modelleerimisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ristfunktsionaalne koostöö;</li> <li>•kommunikeerimine ja informeerimine läbivalt kogu organisatsioonis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•töötajad ootavad muutusi ja leiavad uutele eesmärkidele vastavaid mõõdikuid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•töötajate eesmärgid on kooskõlas protsessi eesmärkidega;</li> <li>•võimalikud vastuolud kõrvaldatakse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•proaktiivsed töötajad on pidevateks muutuseks valmis;</li> <li>•töötajatel lubatakse iseseisvalt tegutseda ametikohast tulenevatest volitustest ja õigustest lähtudes;</li> <li>•iga töötaja on võimeline ise otsuseid langetama.</li> </ul>

## Lisa 5 järg

	Algtase	Korratav	Defineeritud	Juhitud	Optimeeritud
<b>Kultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•kohaldatakse olemasolevat protsessi ja rõhutatakse ümberkujundamisele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•juurutatakse pideva parendamise mõtteviisi;</li> <li>•luuakse protsessipõhise juhtimise väärtussüsteem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•hoiakud, mis on seotud protsesside tegemisega, kujunevad harjumusteks .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•otsuste tegemisel rakendatakse protsessijuhtimise põhimõtteid;</li> <li>•kujuneb õppimist soodustav organisatsioonikultuur;</li> <li>•eestvedamisel pööratakse tähelepanu protsesside arendamisele simuleerimise kaudu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•vastupanu muutustele on praktiliselt elimineeritud;</li> <li>•eestvedamine toetab ja tugevdab töötajate otsustusvõimekust.</li> </ul>

Allikad: autori koostatud Fisher, 2015, lk 6; Kerremans, 2008, lk 7-14 põhjal

## **Lisa 6. Intervjuu kava**

### **Üldised küsimused:**

1. Kui kaua te olete töötanud Tallinn Airport GH's?
2. Milline on teie praegune ametikoht ja kui kaua olete olnud sellel ametikohal?
3. Kuidas teie ameti roll on seotud protsessijuhtimisega?

Küsimused peakategooriate kaupa

### **Strateegiline kooskõla:**

1. Millistest põhimõtetest GH-s lähtutakse strateegia tegevuste planeerimisel?
2. Kuidas GH defineerib enda jaoks sellise mõiste nagu protsessijuhtimine?
3. Millest lähtuvalt püstitatakse protsesside eesmärgid ja mõõdikud?
4. Kas ja kuidas ettevõtte struktuur toetab eesmärkide saavutamist?
5. Millises ulatuses, toimub teie protsesside parandamine, kas üksikud osakonnad või kogu asutus?
6. Milline on seos ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja äriprotsesside võimekuse vahel teie meelest?
7. Kas ja kuidas GH-s arendatakse partnerite väärtusahelal põhinevat koostööd?

### **Valitsemistava:**

1. Kas GH-s on protsessidel omanikud ja mis on nende roll?
2. Kuidas on tippjuhid seotud ja kaasatud protsesside arendamisse?
3. Kuidas on GH-s korraldatud otsustusprotsess?
4. Kas ja kuidas on sihtrühmad (kliendid, tarnijad) kaasatud protsesside parendamisse?
5. Kas teil on tuua mingeid näiteid, kuidas klientide rahulolu on mõjutanud protsesside parandamist või arendustegevuste prioriteete?
6. Kuidas teie arvate, kas tippjuhtkonnal on võime lahendada vastuolusid protsesside ja ette nähtud eeskirjade vahel?
7. Kuidas GH-s on kavandatud tulemuslikkuse mõõtmise mudel?

### **Meetodid:**

1. Milliseid protsesside parendamise meetodeid GH-s on rakendatud (tutvustatud) ja mille alusel neid on valitud?
2. Milline on juhtide roll ja tegevused meetodite rakendamisel?

## **Lisa 6 järg**

3. Millised on väljakutsed ja edufaktorid protsesside parendamise meetodite rakendamisel?
4. Milline osa GH protsessidest on kaardistatud, dokumenteeritud ja analüüsitud?
5. Kas ja kuidas monitooritakse protsesse ning hinnatakse GH-s protsesside tulemuslikkust?
6. Mida teie arvate, kuivõrd oluline osa on sünergia olemasolu protsesside nii arendamisel kui ka modelleerimisel organisatsiooni erinevates osades?
7. Mis on teie arvates, väljakutsed (takistused) ja edufaktorid (eeltingimused) protsesside parendamise meetodite rakendamisel.

## **IT**

1. Milline on IT osakonna vastutusala?
2. Kuidas IT süsteemid toetavad protsesside parendamist?
3. Kuivõrd sujub IT osakonna koostöö teiste osakondadega protsessipõhise juhtimise toetamisel?
4. Kuidas saaks GH IT osakond rohkem toetada protsessipõhist lähenemist?
5. Kuivõrd kasutatakse GH-s reaalaja tehnoloogiaid ja agiilse tarkvaraarendusmeetodeid?
6. Mida teie arvate, mis kasu saaks protsesside automatiseerimisest?

## **Inimesed:**

1. Millisel määral on töötajatel võimalus teha protsesside osas parendusettepanekuid?
2. Kuidas toimib ideede ja ettepanekute korjamine?
3. Kuidas toimub töötajate ettevalmistus äriprotsesside parendamise meetodite rakendamiseks?
4. Milline osakaal protsesside parendamisse kaasatud töötajatest on vastavalt koolitatud?
5. Mis teie arvate, kuidas muudatused on mõjutanud töötajate rahulolu?
6. Kuidas toimub GH-s kommunikatsioon protsesside parendamise osas?

## **Kultuur:**

1. Kui oluline on erinevate üksuste omavaheline läbisaamine?

## **Lisa 6 järg**

2. Millised väärtused iseloomustavad teie arvates enim GH organisatsioonikultuuri?
3. Kui ühtne on teie meelest erinevate üksuste suunatus uuendusmeelsusele?
4. Kui ühtne on teie meelest erinevate üksuste suunatus protsesside parendamisele?
5. Kuidas teile tundub, kuivõrd toetab GH organisatsioonikultuur protsessipõhist lähenemist?
6. Millises osas GH organisatsioonikultuur ei toeta veel piisavalt protsessipõhist lähenemist?
7. Kuidas saaks GH organisatsioonikultuur rohkem toetada protsessipõhist lähenemist?
8. Millist seost näete arengule orienteerituse ja protsessipõhise juhtimise vahel?



## Lisa 7. Intervjuueeritavate tsitaadid maatriksina

BPM teema	Alamteema	Intervjuueeritav 1	Intervjuueeritav 2	Intervjuueeritav 3	Intervjuueeritav 4
Strateegiline koostöö	Juhtimine	„Protsside eesmärkide seadistamine tuleneb ikka üldisest strateegilisest fookusest kuhu ettevõtte liigub ja põhiprotsessid aitavad strateegilist eesmärki ellu viia/.../Oleme protsessijuhtimisega alles juurutamise etapis ning ei defineeri veel GH tasandil protsessikeskselt eesmärke ja mõõdikuid.“	„Kui täna me oleme teinud pikaajalise strateegia, siis keegi ei saa välistada, et mingil hetkel tuleb seda ümber teha, sellepärast, et olukord on muutunud/.../Me teeme tööd selle nimel, et olla konkurentsivõimeline, siis kui turg avaneb“	„Osakondadele püstitatud eesmärgid on seotud organisatsiooni katuse eesmärkidega/.../Keskastme juhid olid kaasatud mõõdikute süsteemi väljatöötamiseks, esmatasandi juhid aga mitte/.../ esmatasandi juhid ehk tiimijuhid ja reatöötajad vastutavad lühiajaliste eesmärkide täitmise eest“	„Keskastme juhid läbi individuaalsete protsesside juhtimise on kaasatud kogu protsessisüsteemi juhtimisse. Meie, keskastme juhid, oleme tippjuhtide käepikendused ja meid kaasatakse strateegilisse planeerimisse valdkonna spetsialistidena, eriti uute projektide algatusel.“
	Protsessijuhtimise teadlikkus	„Meil on olemas protseduurid, mida tihti organisatsioon tajub protsessidena./.../Protsessijuhtimise käsitlust tervikliku ahelana nagu teoorias kirjeldatud on GH-s ei ole/.../Protsessijuhtimise järgi tegutsemine GH-s on hektiline ehk juhuslik“		„Teadlikult protsessijuhtimise teadlikkust ei tõsteta./tõstetakse läbi eesmärkide ja mõõdikute viimise kogu organisatsioonis laiali kuni töötaja tasemeni“	

## Lisa 7 järg

BPM teema	Alamteema	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4
Valitsemistava	Otsustusprotsess	„Sõltub sellest mis rollis ja vastutuses keegi on/.../ kõik meie eesliini töötajad teevad igapäevaselt kogu aeg oma vastutusvaldkonnas otsuseid, tiimijuhid kes neid toetavad teevad oma tasemel otsuseid“	„Kõik inimesed alates check-ini töötajatest ja lõpetades osakondade juhtidega oma vastutuse piires vastutavad protsessijuhtimise eest“	„Meil ametijuhendis on kirjutatud, et oleme tugevalt struktureeritud töökoht/.../ kui töötajal on mingi X-case, mis on tema vastutusala raamist väljas, siis ta peaks küsima nõu tiimijuhi käest, kellel on rohkem õigusi igasuguseid lennufirma reegleid ümber kirjutada/.../ aga see peab olema kaalutletud risk/.../näiteks pagasi suhtes: kas reisija peab pagasi eest maksma või ei pea ning olukord on kriitiline OTP suhtes, siis pannakse tasuta peale, aga seda otsustab tiimijuht“	„Osakonna siseselt töötajad ise lahendavad päris palju asju ära/.../Kõik mis tööprotsessiks vaja töötaja peab ise otsustama, selleks me oleme neid välja koolitanud/.../aga päris palju on ka tiimijuhtide kaudu, kuna tiimijuhtidel on olemas teadud informatsioon mida reatöötajatel ei ole“
	Dokumentatsio	„Meie juhtimiskäsiraamatus on defineeritud protsessid, aga need on mingis ajas minevikus defineeritud“	„Ametikirjelduses kõik need protsessid on kirjeldatud/.../aga kõik dokumendid ei ole meil kättesaadava d V kettalt, mingeid korraldused on kinnitatud juhatause esimehe käskkirjaga“	„DHS-is on protsesside kirjeldus“	„Ainult käsiraamatus“
	Omanikud	„Protsessiomanikud ja protsessijuhid ning ka KPI-d, mis peavad protsesse tulemuste poolest peegeldama puuduvad, aga organisatsioon liigub sinna poole ja me jõuame sinna“	„Minu arust küll on, kui sa vaatad protseduure, siis see inimene, kes on koostanud selle dokumenti, see tegelikult vastutab selle protsessi lõigu eest/.../turindaround protsessi juhib meil lennuoperatsiooniteenindaja/...//protsessi ja selle protseduuri haldav inimene tema vastutab kes on seda protseduuri koostanud tema on juht ja omanik/.../aga me ei ole sellest välja rääkinud“	„Mitteformaalsel tasandil on, aga fikseeritud kuidagi ei ole ja me vajame seda“	„Minu arust formaalselt ei ole“
	Koostöö	„Strateegia planeerimisel ja protsesside korraldamisel teeme kõige suuremat koostööd lennujaamaga/.../ja kindlasti me soovime teada ja arvestada lennufirmade kui meie klientide tagasisidet strateegia planeerimisel ja elluviimisel“	„Me ei ole palju tegelenud meie klientidega, kuna see ei ole olnud meie fookus/.../ meil ei ole suhted ka halvad/.../ aga tänapäeval me saame aru, et peame rohkem panustama kliendi hoidmise protsessi“	„Sel aastal töötatakse välja meie klientidele ja partneritele rahulolu küsimustik, et teada saada millised on klientide ja partnerite ootused meile/.../ et olla tulevikus tugevamad ja aktiivsel kliendisuhet hoida“	„MRO, kui meie partner võib küll meile tagasisidet edastada, aga kas me aktsepteerime nende soovitusi on meie otsustada/.../Ma tean, et GH hakkab uurima partnerite lojaalsust“

## Lisa 7 järg

BPM teema	Alamteema	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4
Meetodid	Modelleerimine	„Meil on üldine protsessikaart/.../ siis kui kontsern alustas protsessijuhtimisega, siis leppisime kokku, et kõigepealt teeb emaettevõtte ja GH tuleb järgi/.../ tänaseks aga emaettevõtte ei ole lõpuni nende asjadega valmis saanud“	„Ma pigem hindaks rohkem mingit väliseksperti hinnangut kui mingit programmi/.../ see milline mudel lõpuks meil realiseerub, siis kui turg avatakse sellist mudelit kuskil varem ei ole olnud, see on meie/ äri spetsiifika, sellepärast ma olen natukene skeptiline protsessijuhtimise tarkvaradesse“	„Kui sa mõtled kasteid jne, siis protsessid on mõnes mõttes modelleeritud“	„Minu osakonna protsessid pole modelleeritud“
	Metoodikad	„Eelkõige lean sobitub sinna/.../ aga me ei ole võtnud taustal ka juhatusega, et me hakkame lean'i põhimõtteid edaspidi kasutama“	„Ma ei ole metoodikast kuulnud/.../		
IT	Tarkvara	„Lennujaamas on küll enterprise architect olemas, kes on hakanud protsesse kirjeldama/.../ excel, mille abil saab protsesside olukordi jälgima, ka toetab“	„Sisend IT-le tuleb GH poolt/.../ IT ei ole meil täna selline osakond, kes pakub meile lahendust, aga me tahaks küll sellist“  „kõigepealt tuleb otsustada kas see on lennujaama või GH protsess ja kus kohas nad kokku jooksevad/.../nii kaua kui need asjad ei ole paigas need protsessid on juhtimata, kuna nendel pole omanikku		
	Automatiseerimine	„Tehnoloogilises mõistest oma põhiprotsessides sõltume lennujaama infrastruktuurist tohutul määral/.../ meie moderniseerimine sõltub sellest kuidas lennujaama infrastruktuur järgi tuleb“	„Kindlasti automatiseerimine lühendab muudatustega kohanemisvõime perioodi“  „Praegu GH koostöös lennujaamaga tegeleb väga intensiivselt, et meil tekiks programm, mis aitaks protsesse paremini juhtida, anda ülevaade kus tekivad pudelikaelad ja aitaks prognoosida ette.“	„Reaalaja tehnoloogiad kasutatakse väga vähe/.../võib olla meie oma monopoolses seisundis jäime pikalt venima“/.../  Meil on oluline elektrooniline turnaround management/.../ kõik GH-d töötavad niimodi/.../ meie teeme Exceli tabelleid/.../ aga oleme oma emaettevõttest kinni ning ei saa ise otsust teha/.../rääkides operatiivsest juhtimisest ja töö läbipaistvusest elektrooniline management on ülioluline ja ilma selleta me ei saa 2021.aastal konkureerida“	„Meil on elektrooniline päevaplaan/.../ja me liigume automatiseerimise poole/.../ tegeleme SITA programmi käivitamine“

## Lisa 7 järg

BPM teema	Alamteema	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4
Inimesed	Kohanemisevõime	<p>„Siin majas aina rohkem räägitakse uuendusmeelsusest, aga seda pole neljanda templiga külge pandud, aga see on aja küsimus/.../ ei oska öelda kui avatud organisatsiooni inimesed muudatustele on, seda peab ütlema iga inimene ise, aga küll ma võin öelda, et erinevad teooriad väidavad, et muudatused inimestele ei meeldi““</p>	<p>„Paberi peal on see mudatus oli väga hea, mis puudutab reisijate teenindust/.../aga minu arvamus on see, et perrooniteenindust tuleb restruktureerida ja tööjaotust muuta“</p> <p>„ Meil on 4 stsenaariumi olemas, siis kui turg avatakse/.../ lõpuks lennujaam kasutas väliseksperdi arvamust, kes oleks neutraalne, stsenaariumid olemas, benchmark tehtud/.../Meil ei ole eeskujut, aga meil on väikesed jälgimised, et töötada välja meie jaoks parim töötav mudel“</p> <p>„reisijateeninduse muutmine eelmine aasta võttis aega 9 kuud/.../ on väga lihtne inimestega hakkama saada siis kui inimesed on ise terved ja endast teadlikud ja oskavad iseenda juhtida</p> <p>Nii kui lennujaama midagi muudab, see ka meie otseselt mõjutab ja me peame oma protsesse ka muuta“</p> <p>Kui on olulised muudatused, mis võib olla ei ole seotud lennufirmade eeskirjade muudatustega/.../ arvan, et selleks läheb paar-kolm kuud</p> <p>„ See on see töö, mis me peame tegema jätkuvalt, et aidata oma inimestele muudatustega kohaneda/.../ peame leidma viisi kuidas toetada inimesi muudatustega hakkama saada“</p>	<p>„Uuendusmeelsus muudatuste vastu ei ole ühtne/.../rahulolu sisekultuuriga on erinev/.../ Eelmise aasta töötajate rahuolu uuringus selgus üldine meelestatus ettevõtte vastu“</p>	<p>„Pigem avatud uuendustele/.../ ei oska teiste osakondade kohta öelda, aga minu osakonnas on paar sellist inimest, kes räägivad, et kõik on paha, miks te lõhute? Aga õnneks teised ei tule nendega kaasa/.../Peale struktuuri muutust keegi minu osakonnast pole lahkunud“</p>

## Lisa 7 järg

BPM teema	Alamteema	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4
Kultuur	Kliendikeskus	<p>„Põhiväärtuseid ei ole võimalik juhtida/.../see kas me toimetame nende väärtuste järgi on mõnes mõttes väga sügavalt isiklik“</p>	<p>„Meie väärtused on universaalsed ja sobivad igasse ajahetke/.../ pigem mulle tundub, et kuidagi sellest vanast ajaloost need väärtused, nad kirjutati, aga nendega pole kunagi tegeletud, et nad jõuaksid inimesteni/.../ pigem ma leian tuleb muuta mitte väärtuseid vaid hoopis inimeste suhtumist töösse ja selgitada inimestele mida nad tähendavad ja kuidas me saaksime ühise eesmärgi nimel koos töötada“</p> <p>„Lennufirmad ei sekku meie protseduuridesse, lennufirmal on ootused et klient oleks hästi teenindatud, sõbralikult, et lennuk olek terve, need inimesed kes teenust osutavad nendel on olemas vastavad kvalifikatsioonid ja pädevused“</p>	<p>„Usaldusväärne, avatud ja hooliv - need on kogu ettevõtte läbitavad/.../Alustasime ühtse juhtimiskultuuri väljatöötamisega ja see oli infotunnil esitatud ehk töötaja ka teab mida tema juhilt saab oodata“</p>	

## Lisa 7 järg

BPM teema	Alamteema	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2	Intervjueeritav 3	Intervjueeritav 4
Kultuur	Arengule orienteeritus	<p>„Ideede tagasisidestamine tagurpidi tagasi meil kindlasti vajab idee saajana rohkem kohusetundlikkust“</p>	<p>„Arvan, et avatus uuendustele on kesine/.../ mulle tundub, et meil on inimesed kes tegelikult ei ole avatud muutustele ja kes pigem töötavad isegi võiks öelda muutustele vastu kohati, aga õnneks ei ole enamused/.../ aga üksuste vahel koostöö võiks olla parem ja sama ma näen, et praegune juhtkond et seda järjest parendada selle nimel teeb igapäevast tööd/.../aga ma ei näe otseselt, et see takistab edasiarendamist/.../see tekitab juhtidele rohkem selgitustööd“</p> <p>„inimestel kogu aeg on võimalik teha parendusettepanekuid, aga meil on pigem vanast ajast või meie ettevõtte spetsiifikat rohkem on jäänud kõlama kuidas ei saa asju teha, mitte kuidas saaks asju teha/.../ paljud inimesed ei ole lahendustele orienteeritud, nad oskavad kirjeldada probleemi ja ootavad, et keegi teine ära lahendaks./.../ aga on ka vastupidised näited“</p> <p>„Peaksime meie protsesse, meie core business mida me teame keegi võiks neid üle vaadata, keegi kellel on laialdasem know-how maailmas, sellist expert knowldge meil ei ole, vaataks üle ja annaks adekvaatset hinnangut, mis me teeme hästi ja kuidas saab parendada“</p>	<p>„Me saame protsessis kokku leppida tegevusi mis on meie mõjutatavad, aga meil on protsessis asju, mida me ei saa mõjutada, näiteks lennuki hilisem saabumine või reisijad ei tule kohale nende asjade jaoks on vaja kogemust ja kultuuri toetust ja paraku ei saa õpetada neid asju, ei saa kirjutada manuaali, kuna nad tulevad kogemusega.“</p> <p>„Töötajad saavad küll ettepanekuid teha, aga me ei implementeeri neid kui nad lähevad eesmärkide vastu“</p>	<p>„Süsteemset ideede korjamist parenduste osas pole“</p>

## **Lisa 8. Ankeetküsimustik tiimijuhtidele.**

*Hea vastaja!*

*Teen magistritöö raames uuringut, et välja selgitada mis seisus on Tallinn Airport GH AS protsessijuhtimine. Uuring valmib minu lõputöö raames, Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse erialal.*

*Küsimustikule vastamine võtab 5-10 minutit.*

*Ette tänades,*

*Jevgenia Kattai*

Üldised küsimused:

Kui kaua olete töötanud GH-s?

1. Vähem kui aasta
2. 1-5.a.
3. 5-10.a.
4. 10 aastat ja rohkem

Kui pikk on teie kogemus inimeste juhtimisega?

- vähem kui aasta
- rohkem kui aasta

Valige alljärgnevate variantide seast üks kirjeldus, mis kirjeldab enim teie üksuse töökeskkonda ja põhiväärtuseid:

- Sõbralik ja mõnus töökeskkond, kus on oluline hea läbisaamine;
- Dünaamiline ja loov töökeskkond, kus ollakse suunatud innovatsioonile;
- Formaalne ja struktureeritud töökeskkond, kus olulised on töö stabiilsus, efektiivsus ja kontroll;
- Tulemusetele orienteeritud töökeskkond, kus olulised on kasumlikkus ja eesmärkide saavutamine.

Protsessijuhtimisega seotud küsimused:

## Lisa 8 järg

1. Milline järgnevatest kirjeldustest iseloomustab Tallinn Airport GH hoiakut protsessijuhtimisse?

- Protsessijuhtimine toimub ainult osakondade siseselt.
- Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes.
- Protsessijuhtimine toimub, kuid midagi formaalset ei eksisteeri.
- Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid on pideva vaatluse all, et neid efektiivsemaks arendada.
- Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid ja alamprotsessid on liigendatud

2. Kuidas protsesse dokumenteeritakse?

- Protsesse jäädvustatakse mingil määral, kuid kõike ei dokumenteerita.
- Olulise tähtsusega protsessid on dokumenteeritud.
- Olulise tähtsusega protsessid ja alamprotsessid on dokumenteeritud detailselt.
- Meil ei ole protsesse või kui on siis neid ei dokumenteerita.
- Kõik on dokumenteeritud ja kättesaadav, kaasaarvatud arengukavad, alamprotsessid, töötajate rollid.

3. Kes omab ülevaadet protsessijuhtimise põhimõtetest?

- Kindla osakonna töötajad, kes on konkreetse äriprotsessiga seotud.
- Mõned inimesed organisatsioonis.
- Kõik organisatsiooni töötajad ja juhtkond – kõike tehakse ühtse tiimina.
- Kõik organisatsiooni töötajad ja kindla äriprotsessiga seotud juhtkond.
- Organisatsioon tegeleb kõigi töötajate teadmiste kasvatamisega.

4. Kes omab äriprotsesside juhtimisõigust organisatsioonis?

- Formaalselt ei ole sellist isikut.
- Juhtimise määrab kindla protsessiga tegelev osakond või üksus.
- Kogu organisatsioon
- Kogu organisatsiooni oaleb juhtimises vähesel määral, on olemas protsesside omanikud.



## Lisa 8 järg

- Juhtimine on kogu organisatsiooni läbiv ja hõlmab kõiki tarneahelas tegutsevaid osapooli.
5. Kuidas mõõdab sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimise tulemuslikkust?
- Vähene või täielik puudumine.
  - Tasakaal sobivate hindamismeetmete vahel.
  - Fookus on äriprotsesside väljundite või puuduste mõõtmisel.
  - Mõõdetakse/hinnatakse protsessi toimimist täies ulatuses.
  - Äriprotsesside tulemuslikkust ja võrdlusuuringud kasutatakse edasisteks arengute planeerimiseks.
6. Kui tihti analüüsitakse äriprotsesside arenguvõimalusi?
- Harva, suurte muudatuste raames osakonnas või üksuses.
  - Rutiinselt, arvestades organisatsiooni strateegiaid, finantstulemusi, ajalugu ja trende.
  - Arengud toimuvad juhuslikkuse alusel.
  - Regulaarselt, läbi struktureeritud organisatsiooni läbiva tuvastamise ja prioritseerimise.
  - Pidevalt, läbi perioodiliste tulevikuraportite, mis aitavad ennetada sündmusi ja kujundada reaktsiooni neile sündmustele.
7. Kuidas reageeritakse organisatsioonis kiiretele muudatustele?
- Täielik kaos, äriprotsessidega seotud töö saab tehtud tänu n-ö kangelastele, kes päästavad päeva.
  - Läbi kogu organisatsiooni on kehtestatud muudatuste eeskirjad.
  - Osakonna või üksuse siseselt on sellisteks olukordadeks määratud reeglid ja isikud, kellel on otsustusõigus.
  - Paindlikud äriprotsessid võimaldavad muudatusi kiiresti läbi viima.
  - Kohanemisvõimeline ettevõtte struktuur annab võimaluse paindlikult varieerida arvestades muutustest tulenevaid vajadusi

### **Lisa 8 järg**

8. Milline on äriprotsesside juhtimise, kvaliteedi- ja riskijuhtimise suhe sinu organisatsioonis?

- Vahelist koostööd ei ole.
- Mitteformaalne koostöö valdkondade eestvedajate vahel.
- Pidev, süsteemne ja läbimõeldud koostöö valdkondade vahel.
- Kvaliteedi-, riski- ja protsessijuhtimist peetakse üheks osaks protsessi toimimisest
- Kvaliteedi-, riski- ja protsessijuhtimine moodustavad ühte terviklikku osa tulemuslikkuse juhtimise süsteemis.

9. Kuidas panustab äriprotsesside juhtimine töökohtade ja töökirjelduste loomisesse?

- Äriprotsesside rollid on määratletud individuaalselt osakonna põhiselt.
- Protsesside rollid on kooskõlas organisatsiooni rollide ja mõõtmise eesmärkidega.
- Rollid on jaotatud ja teadvustatud kogu organisatsioonis.
- Organisatsioonis puudub protsessijuhtimise teadlikkus ja rollide jaotus.
- Rollide jagamisel arvestud protsessijuhtimist ja organisatsiooni mõjutavaid tegureid.

10. Kuidas finantseerib sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimiseks vajalike vahendeid?

- Tarkvaralised lahendused protsesside juhtimiseks puuduvad.
- Mõned IT lahendused on, kuid ainult osakonna või üksuse sisene.
- Kogu organisatsioon püüdleb automatiseerimise poole.
- Äriprotsesside juhtimise IT süsteemid ja tehnoloogilised lahendused on kooskõlas tulemuslikkuse hindamise kriteeriumitega.
- Ettevõttesisesed ja välised protsessid on optimeeritud ja automatiseeritud.

## **Lisa 9. Ankeetküsimuste kodeerimine**

1. Milline järgnevatest kirjeldustest iseloomustab sinu organisatsiooni hoiakut protsessijuhtimisse?

- Protsessijuhtimine toimub, kuid midagi formaalset ei eksisteeri (1);
- Protsessijuhtimine toimub ainult osakondade siseselt (2);
- Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes (3);
- Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid ja alamprotsessid on liigendatud (4);
- Protsessijuhtimine toimub kogu ettevõttes, protsessid on pideva vaatluse all, et neid efektiivsemaks arendada (5).

2. Kuidas protsesse dokumenteeritakse?

- Meil ei ole protsesse või kui on siis neid ei dokumenteerita (1);
- Protsesse jäädvustatakse mingil määral, kuid kõike ei dokumenteerita (2);
- Olulise tähtsusega protsessid on dokumenteeritud (3);
- Olulise tähtsusega protsessid ja alamprotsessid on dokumenteeritud detailselt (4);
- Kõik on dokumenteeritud ja kättesaadav, kaasaarvatud arengukavad, alamprotsessid, töötajate rollid (5).

3. Kes omab ülevaadet protsessijuhtimise põhimõtetest?

- Mõned inimesed organisatsiooni (1);
- Kindla osakonna töötajad, kes on konkreetse äriprotsessiga seotud (2);
- Kõik organisatsiooni töötajad ja kindla äriprotsessiga seotud juhtkond (3);
- Kõik organisatsiooni töötajad ja juhtkond – kõike tehakse ühtse tiimina (4);
- Organisatsioon tegeleb kõigi töötajate protsessijuhtimise teadmiste kasvatamisega (5).

4. Kes omab äriprotsesside juhtimisõigust organisatsioonis?

- Formaalselt ei ole sellist isikut (1);
- Juhtimise määrab kindla protsessiga tegelev osakond või üksus (2);

## Lisa 9 järg

- Kogu organisatsioon osaleb juhtimises vähesel määral, on olemas protsesside omanikud (3);
  - Kogu organisatsioon (4);
  - Juhtimine on kogu organisatsiooni läbiv ja hõlmab kõiki organisatsiooni osapooli (5).
5. Kuidas mõõdab sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimise tulemuslikkust?
- Vähene või täielik puudumine (1);
  - Fookus on äriprotsesside väljundite või puuduste mõõtmisel (2);
  - Tasakaal sobivate hindamismeetmete vahel (3);
  - Mõõdetakse äriprotsesside toimimist täies ulatuses (4);
  - Äriprotsesside tulemuslikkust ja võrdlusuuringuid kasutatakse edasisteks arengute planeerimiseks (5).
6. Kui tihti vaadatakse üle äriprotsesside arengu võimalused?
- Arengud toimuvad juhuslikkuse alusel (1);
  - Harva, suurte muutuste raames osakonnas või üksuses (2);
  - Regulaarselt, läbi probleemide tuvastamise ja prioriteetide määramise. (3);
  - Rutiinselt, arvestades organisatsiooni strateegiaid, finantstulemusi, ajalugu ja trende (4);
  - Pidevalt, läbi perioodiliste tulevikuraportite, mis aitavad ennetada sündmusi ja kujundada reaktsiooni neile sündmustele (5).
7. Kuidas reageerib sinu organisatsioon kiiretele muutustele või kuidas lahendatakse protsessides esinevad anomaaliad?
- Täielik kaos, protsessid saavad tehtud tänu n-ö kangelastele, kes päästavad päeva (1);
  - Osakonna või üksuse siseselt on sellisteks olukordadeks määratud isikud, kellel on otsustusõigus (2);
  - Läbi kogu organisatsiooni on kehtestatud muutuste eeskirjad (3);

## Lisa 9 järg

- Paindlikud äriprotsessid võimaldavad muudatusi kiiresti läbi viia (4);
- Kohanemisvõimeline ettevõtte struktuur annab võimaluse paindlikult varieerida arvestades muutustest tulenevaid vajadusi (5).

8. Milline on äriprotsesside juhtimise, kvaliteedi- ja riskijuhtimise suhe sinu organisatsioonis?

- Vahelist koostööd ei ole (1);
- Mitteformaalne koostöö valdkondade eestvedajate vahel (2);
- Pidev, süsteemne ja läbimõeldud koostöö valdkondade vahel (3);
- Kvaliteedi-, riski- ja protsessijuhtimist peetakse üheks osaks protsessi toimimisest (4);
- Kvaliteedi-, riski- ja protsessijuhtimine moodustavad ühte terviklikku osa tulemuslikkuse juhtimise süsteemist. (5).

9. Kuidas panustab äriprotsesside juhtimine töökohtade ja töökirjelduste loomisesse?

- Organisatsioonis puudub protsessijuhtimise teadlikkus ja rollide jaotus (1);
- Äriprotsesside rollid on määratletud individuaalselt või osakonna põhiselt (2);
- Rollid on jaotatud ja teadvustatud kogu organisatsioonis (3);
- Protsesside rollid on kooskõlas organisatsiooni mõõtmise eesmärkidega (4);
- Rollide jagamisel arvestatud protsessijuhtimist ja organisatsiooni mõjutavaid tegureid (5).

10. Kuidas finantseerib sinu organisatsioon äriprotsesside juhtimiseks vajalike vahendeid?

- Tarkvaralised lahendused protsesside juhtimiseks puuduvad (1);
- Mõned IT lahendused, kuid ainult osakonna või üksuse sisene (2);
- Kogu organisatsioon püüdleb automatiseerimise poole (3);
- Äriprotsesside juhtimise IT süsteemid ja tehnoloogilised lahendused on kooskõlas tulemuslikkuse hindamise kriteeriumitega (4);
- Ettevõttesised ja välised protsessid on optimeeritud ja automatiseeritud (5);

**Lisa 10. Dokumendianalüüsi tulemused Gartner'i ja Fisher'i sünteesitud mudeli järgi.**

<b>BPM faktorid</b>	<b>Algtase</b>	<b>Korratav</b>	<b>Defineeritud</b>	<b>Juhitud</b>	<b>Optimeeritud</b>
Strateegiline kooskõla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funktsionaalne struktuur;</li> <li>• strateegia fookus - kasumlikkus ja läbimõeldud kulud;</li> <li>• võrdlusanalüüsi kui juhtimisvahendi rakendamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• äritegevuse laiendamine;</li> <li>• riskide juhtimine;</li> <li>• süstemaatilise ohutusjuhtimissüsteemi arendamine;</li> <li>• reisijateeninduse projekti 3.0 (2018) teostamise aeg 9 kuud;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tippjuhtkonna poolt väljatöötatud tasakaalustatud mõõdikute süsteem (TTK);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• süstemaatilise auditeerimine, mille eesmärk on protsesside jätkuv parendamine.</li> </ul>	
Valitsemistava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koostöö indeks 3,1 (max 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integreeritud juhtimissüsteem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• töökorraldus on eesmärgi- ja osakonnapõhine</li> </ul>		
Meetodid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lineaarne juurutamine;</li> <li>• ennetav ja korrigeeriv tegevus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• põhi- ja tugiprotsesside <i>as-is</i> vaade tekstiline kirjeldus</li> <li>• üksikud protsessikaardid.</li> </ul>			

## Lisa 10 järg

BPM faktorid	Algtase	Korratav	Defineeritud	Juhitud	Optimeeritud
IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DCS (<i>departure control systems</i>) haldamine ja administreerimine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPMN 2.0 modelleerimise programm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GH Management System (juurutamisel)</li> </ul>		
Inimised	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pädevusnõuded on kirjeldatud ametijuhendites;</li> <li>• erinevate juhtimistasandite roll ja vastutused.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peamised sisekommunikatsiooni vahendid: koosolekud, infostendid allüksustes, sisepostkast, kodulehekülg, intranet, dokumendihalduse süsteem, arvutivõrk, elektronpost.</li> </ul>			
Kultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõik on kaasatud parendusprotsessi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalistrateegia põhialused;</li> <li>• kogemuse jagamine ettevõtte infosüsteemis;</li> <li>• ühtse juhtimiskultuuri väljatöötamine;</li> <li>• uute töötajate sisseelamisprogramm;</li> <li>• olemasolevate töötajate töövarjutamise programm.</li> </ul>			

**Lisa 11. Intervjuu analüüsi tulemused Gartner'i ja Fisher'i sünteesitud mudeli järgi.**

Faktor	Algtase	Korratav	Defineeritud	Juhitud	Optimeeritud
Strateegiline kooskõla	<ul style="list-style-type: none"> <li>•funktsionaalne struktuur;</li> <li>•äriettevõttena ühest eesmärgist kasumlikkus;</li> <li>•eeskuju pole, kuid on väikesed jälgimised.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•reisijateeninduse restruktureerimine eelmine aasta – 9 kuud;</li> <li>• 4 tuleviku stsenaariumi;</li> <li>•uute äri võimaluste arendamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•protsesside eesmärkide seadistamine tulene üldisest strateegilisest fookusest;</li> <li>•muutustega kohanemine – kaks-kolm kuud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•lennufirmade rahulolu uuring.</li> </ul>	
Valitsemistava	<ul style="list-style-type: none"> <li>•osakondade vaheline koostöö on vältimatu, seega vajab edasiarendamist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•väga reguleeritud keskkond (eeskirjad, reeglid ja protseduurid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•käesolevast aastast juurutatud eesmärgistatud juhtimine;</li> <li>•töökorraldus on tiimipõhine;</li> <li>•tegevuste prioritseerimine.</li> </ul>		
Meetodid	<ul style="list-style-type: none"> <li>•tunnistatakse, et <i>core</i> protsessid vajavad ümbervaatamist valdkonna ekspertide poolt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•üldine protsessikaart;</li> <li>•tippjuhtkonna tasandil mõeldakse meetodikate sobivusest, kuid ametlikult ei sõnastata.</li> </ul>			



## Lisa 11 järg

Faktor	Algtase	Korratav	Defineeritud	Juhitud	Optimeeritud
IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mõned protsessid on automatiseeritud.</li> </ul>				
Inimised	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protsessijuhtimise järgi tegutsemine on hektiline ning käsitlust tervikliku ahelana ei ole;</li> <li>• teadlikult protsessijuhtimise teadlikkust ei tõsteta, vaid läbi eesmärkide ja mõõdikute viimise.</li> </ul>				
Kultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teavitatakse tuleviku muudatustest, mis tingivad organisatsioonisiselt ümberkujundamise vajadust;</li> <li>• osakonnapõhine eesmärkidele fokuseerimine</li> </ul>				

# SUMMARY

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IMPROVEMENT THROUGH PROCESS-BASED MANAGEMENT DEVELOPMENT IN TALLINN AIRPORT GH.

Jevgenia Kattai

Globally, air transport is a highly dynamic industry. During the last three decades, there has been a growing trend towards liberalization of the international air market. Ground handling is an integral part of airline operations and it covers a wide variety of services required by airlines in order to operate flights. These services include areas such as maintenance, fuel and freight handling, passenger check-in, baggage handling, catering etc. In 1997 the European Council adopted Directive 96/67 EC on ground handling at European airports. The Directive opened up ground handling services to competition. In the context of a globalized economy more competition should lead to lower prices, better quality of service and more efficiently operating ground handling companies.

According Tallinn Airport annual report passenger traffic increased to over 3 million movemenet in 2018. That means Tallinn Airport falls within the scope of the Directive 96/67 EC and the obligations related to ground handling market opening. Due to space constraints, that do not allow futher market opening the European Commission based on Article 9(6) of the Directive has extended exemption to provide Tallinn Airport Ltd airport managing body rights as the sole entity to 14 May 2021. In addition to competitive threat in coming years, there are other challenges Tallinn Airport GH will face such as dramatic increase in passenger numbers and future technology development influence. To remain competitive and increase efficiency Tallinn Airport Group has implemented process-based management since 2017.

In order to analyse Tallinn Airport GH in transition to the above mentioned changes author raised the following question as a research problem: to figure out gap between Tallinn Airport GH current BPM maturity level and new optimal BPM state, that is

required to perform on top in future competitive environment and to find out theoretical approaches, that can support the development of BPM capabilities in Tallinn Airport GH. The aim of the Master's thesis is to find answers to the problem question by analyzing the maturity of Tallinn Airport GH business process management and to synthesize recommendations to reach optimal level of maturity. To achieve the objective of the thesis the author set the following research tasks:

- to define theoretical framework of business process management regarding ground handling specificity;
- to analyse necessity of business process management implementation;
- find or synthesize a suitable business process management maturity model and determine maturity level based on the selected model that is required by future business environment;
- to analyse services and processes in Tallinn Airport GH in order identify current business process management maturity level;
- to indicate the gap between current state and required business process maturity level;
- make suggestions in order to bridge the gap and improve maturity to bring it to the required level

The present Master's thesis consists of two chapters. The first chapter focuses on history and evolution of business process management and explains benefits of driving organizational value through a process-based management. First section content covers also an essential aspects of alignment business process management and company strategy. The second important issue is the concept of business process maturity in assessing current business process management capabilities. Finding the most appropriate maturity model to identify Tallinn Airport GH current maturity stage, author brought out short overview of business process management maturity models, that has been mostly used and discussed in previous academic literacy practices. In the third part of first chapter the author explores the framework of improving business process management, based on various aspects that are related to the BPM maturity context as well as a BPM maturity development path.

The second chapter of the Master's thesis gives an overview about Tallinn Airport GH and its relation to process management. Furthermore, the study presents the methodology and analyses findings of survey conducted in Tallinn Airport GH. The author conducted document analysis, semi-structures interviews and questionnaire to explain the present situation and determine business process management maturity current stage. The questionnaire was prepared for team leaders and the interviews were held with member of council, head of passenger service unit, head of apron service unit and project manager. In order to evaluate current business process management maturity level, on the basis of documentation and semi-structures interviews, author synthesized combined conceptual framework of existing Fisher (2004) and Gartner (2006) theoretical frameworks. Evaluating current business process management maturity level on the basis of questionnaire author used prepared by APQC Business Process Management Maturity Assessment Tool. In determining in future required business process management level author was guided by Dijkman, Lammers & de Jong (2016) obtained results.

Based on the research results it appeared that maturity model main factors correspond to different maturity levels. However, there are only few BPM initiatives implemented in Tallinn Airport GH, it can be stated that impementation intentions are more likely unconscious than conscious ones. Top-level and middle-level management understands the importance of business process management for all stakeholders and is open to its implementation. At the same time, it can be stated that middle managers do not focus on the bigger picture and do not understand the importance of developing business process management in order to gain a competitive advantage in the future. The questionnaire revealed that for low-level management is common to confuse business process management with process management.

The aim of the Master's thesis was fulfilled. The survey enabled to ascertain gap between the current maturity stage and needs for the future. As a result the research questions were answered and following suggestions to improve Tallinn Airport GH BPM maturity level in general were made:

- Stop top-down thinking for creating prerequisite for process-oriented transition.
- Formulate organisation business process management principles more clearly considering theoretical approaches and to pay more attention to the reconfiguration and documentation necessary for the end-to-end optimising of all processes.
- Develop internal-process oriented objectives and link KPIs to process objectives.
- Select process owners for each modelled process.
- Create BPM Center of Excellence (COE), to drive BPM implementation and adoption, improve existing governance system and constantly align it with changing objectives.
- Decide whether to strengthen own IT department in process development or to create a new development team.
- Modify organizational culture to support strategy dynamics.
- Create airlines profiles, to understand the role of Tallinn Airport GH as a performer through the value chain.

This Master's thesis examined Tallinn Airport GH process-oriented approach and BPM potential to foster performance in the context of the future market situation. Information was gathered within the organisation regarding process management development and the value it creates for all stakeholders in organization. Based on research results, it can be said that current business process management maturity level is not enough to continue successfully. In summary, it can be pointed out that the study met objective set and gave clarity on how process-oriented approach have been implemented in Tallinn Airport GH. Also it identified the areas of improvement to create a more efficient and effective organisation. Further researches could involve external partners and stakeholders in order to improve the creation of value in services Tallinn Airport GH offers to its clients.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Jevgenia Kattai,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud  
PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE ARENDAMINE AS TALLINN AIRPORT GH  
TULEMUSLIKKUSE PARENDAMISEL,  
mille juhendaja on Arvi Kuura,

- 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 21.05.2019